مقدمة في الإدارة

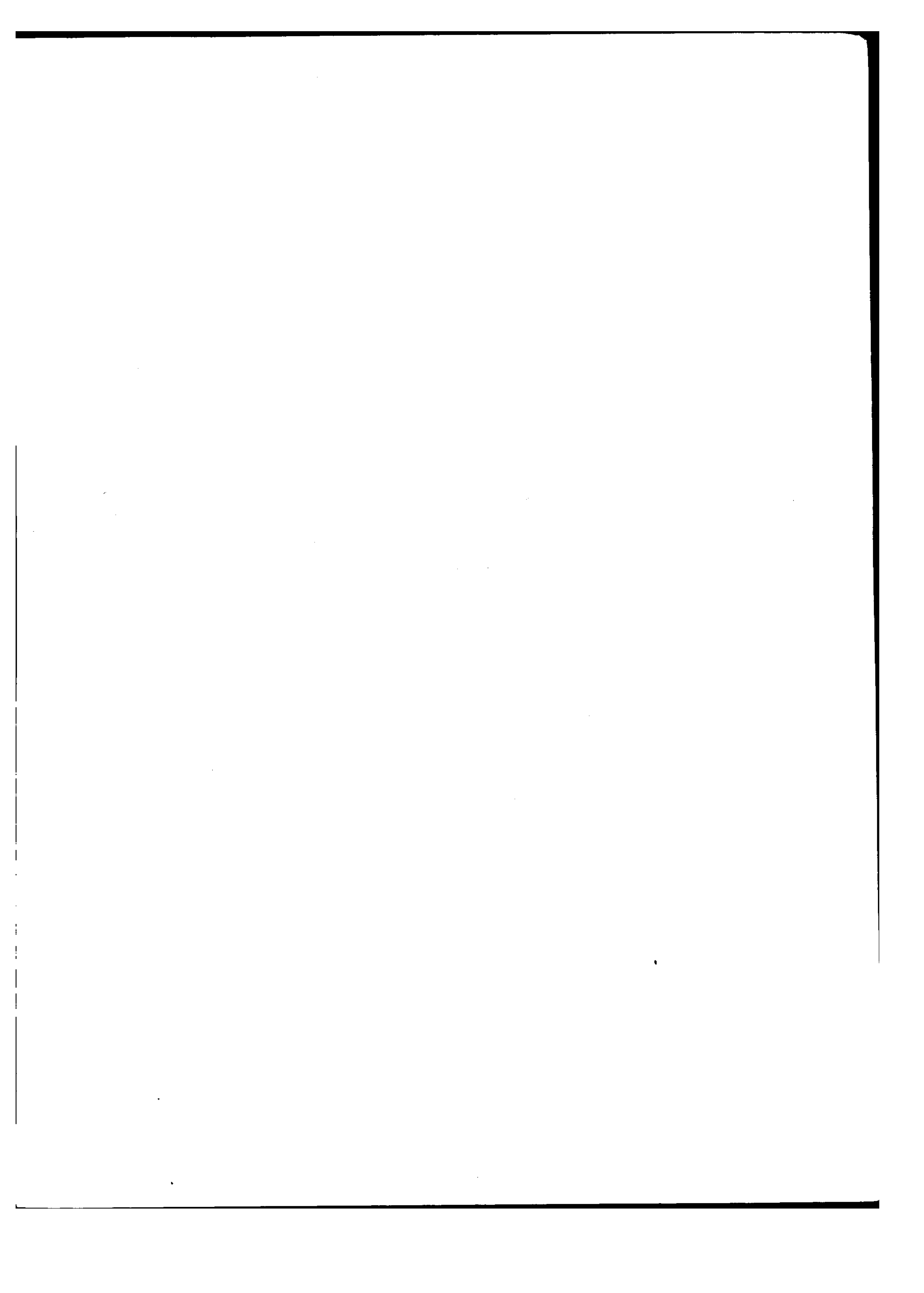
دكتور
علي محمد عبد الوهاب

١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م

بسم الله الرحمن الرحيم

«فلله الحمد رب السمٰوات ورب الأرض رب العالمين وله الكبرياء في السمٰوات والأرض وهو العزيز الحكيم»

قرآن كريم



المحتويات

تمهيد

الهدف من الكتاب

هذه مقدمة في الإدارة تهدف إلى إلقاء الضوء على الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها العملية الإدارية، والوظائف التي تتضمنها، ونظريات الفكر الإداري وإتجاهاته الحديثة، مع التطبيق على تجربة المملكة العربية السعودية للتنمية.

وقد نشأت الحاجة لهذا الكتاب نتيجة لزيادة أعداد الطلاب في كليات التجارة والإقتصاد والعلوم الإدارية، وزيادة أعداد المشتركين في برامج تدريبية في الإدارة وتنوع تخصصاتهم ووظائفهم ومجالات أعمالهم. فرأينا من المفيد أن نقدم لهم مادة مكتوبة يقرأونها و يناقشون موضوعاتها في قاعات البحث والتدريب.

خطة الكتاب

يتضمن كتابنا هذا عشرة فصول، نعالج في الفصل الأول منها ماهية الإدارة، وأهم العناصر التي تتكون منها. ونشرح مفهوم الإدارة العامة ونعرض نواحي الإختلاف والشبه بينها و بين إدارة الأعمال ونتناول تفاعل العملية الإدارية، ثم جوانب العلم والفن والمهارة، التي تشملها الإدارة. كما نناقش العلاقة بين الإدارة والعلوم الأخرى. والمجالات المتخصصة للإدارة.

ثم نتناول في الفصل الثاني إتخاذ القرارات، ونركز على الخطوات العلمية التي يجب إتباعها للتوصل إلى القرارات المناسبة. كما نؤكد أهمية الإبداع والتجديد والبحث عن الحلول الإبتكارية للمشكلات. أما الفصل الثالث فيدور حول التخطيط، و يتضمن مفهومه وأهميته، ومقوماته الأساسية، وهي الأهداف والتنبؤ والسياسات والإجراءات والقواعد ومستويات الأداء والبرامج والميزانية، ويخلص إلى الشروط الواجب إتباعها للوصول إلى التخطيط الجيد.

ونأخذ وظيفة التنظيم في الفصل الرابع، فنعرض لمفهوم التنظيم ومزاياه وطرقه. ونناقش مجموعة من الأسس، هي التخصص وتقسيم العمل، ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة، ووحدة الأمر، وتحديد الإختصاصات، وتناسب السلطة والمسئولية، وأنواع السلطة، والمركزية واللامركزية، وتفويض السلطة، ونطاق الإشراف، واللجان، والتنسيق.

أما الفصل الخامس فنخصصه للقيادة، فنذكر أهميتها ومفهومها الحديث وعناصرها. ثم نعرض لأنماطها كما تتضمنها الشبكة الإدارية. ونتناول قضية قبول المرؤوسين للسلطة ودور القائد الإداري في تكثيف منطقة القبول وأثر ذلك على الأداء. ثم نعالج مهارة الإتصالات باعتبارها واحدة من الأدوات الهامة التي تلزم القائد وتعينه في أداء مهمته القيادية. وكذلك إدارة الوقت وما يستطيع القائد أن يتبع من خطوات لإستغلال وقته الإستغلال الأمثل. وأخيرا نعرض لأهم مميزات المدير الفعال ومهاراته.

ونتناول في الفصل السادس وظيفة الرقابة، فنعرض لماهية الرقابة وعناصرها وقياس الأداء. ثم نلقي الضوء على الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وأسلوب زيادتها. ونناقش بعض المبادىء الهامة للرقابة، ونوضح أهمية الرقابة للوظائف الأخرى للإدارة.

وننتقل بعد ذلك في الفصل السابع الى العنصر الإنساني في الإدارة. ونتناول فيه خمس قضايا هامة. هي سلوك الإنسان: خصائصه وأنواعه. والشخصية: مكوناتها ونموها وعلاقتها بالبيئة التنظيمية. والدوافع: تصنيفها ونظرة الإدارة للعاملين. والحوافز: أنواعها والشروط الواجبة لتقريرها وتطبيقها. وأخيرا جماعة العمل أو التنظيم غير الرسمي: مفهومه وطبيعته وأغراضه والعوامل التي يجب أن تدرسها الإدارة جيدا عند التعامل معه للحصول على مزاياه وتفادي مشكلاته أو علاجها.

أما الفصل الثامن فيختص بالفعالية الإدارية. ونتناول فيه الفعالية والكفاءة والصحة التنظيمية ومعايير قياس الفعالية. ونناقش مشكلة التغيير ــ مناهجه وخطواته ومداخله، ومقاومة التغيير وأسبابها وطرق التغلب عليها. ونعرض كذلك للتدريب

وتنمية العاملين لرفع كفاءتهم وزيادة فعاليتهم. وأخيرا نعرض للتطوير التنظيمي — أهدافه والفلسفة التي يقوم عليها والأساليب التي يستخدمها لتحسين الأداء الكلي للمنظمة والأفراد.

ونفرد الفصل التاسع لأهم نظريات الإدارة. فنستعرض فيه النموذج الأمثل للبيروقراطية. ومدرسة الإدارة العلمية. وتحليل العملية الإدارية. ومدرسة العلاقات الإنسانية. ونظرية اتخاذ القرارات. والمدرسة السلوكية. والمنهج الكمي للإدارة. ثم نتناول مدخل النظم، والعنصر التكنولوجي، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالاستثناء، والإثراء الوظيفي.

وأخيرا نعرض في الفصل العاشر لتجربة التنمية الإدارية بالمملكة العربية السعودية. ونتناول فيه البيئة السعودية التي تمارس فيها الإدارة. والتنظيم الإداري للمملكة، وأجهزة التنمية الإدارية. وخصائص التنمية الإدارية كما أسفرت عنها تجربة الخطتين الخمسيتين الأوليين. وأخيرا نعرض نموذجا للتطوير الإداري بالمملكة يتضمن الأساس الديني، ثم الإطار الفكري للإدارة، وتنمية وتطوير المديرين، وتنمية وتطوير القوى العاملة، وتطوير التنظيم وأساليب العمل.

ونرجو أن يكون في هذه الفصول العشرة ما يعين الممارسين والطلاب على تفهم أعمق للعملية الإدارية. ومن ثم ممارسات أفضل للإدارة. والله نسأل أن يوفقنا لطاعته، فهو سبحانه وتعالى من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل.

د . علي محمد عبدالوهاب

الفصل الأول
العملية الإدارية

- ما هي الإدارة
- الإدارة العامة
- تفاعل العملية الإدارية
- الإدارة علم وفن ومهنة
- الإدارة والعلوم الأخرى
- مجالات الإدارة

الفصل الأول

العملية الادارية

● سنناقش في هذا الفصل ماهية الإدارة ونوضح أهم المفاهيم التي تتضمنها. ثم نعرف الإدارة العامة ونتناول أوجه الإختلاف والتشابه بينها و بين إدارة الأعمال. ثم نعرض لتفاعل العملية الإدارية ــ أي طبيعتها المتداخلة ونناقش الإدارة من زوايا العلم والفن والمهنية والعلاقة بينها. ثم نوضح العلاقة بين الإدارة وفروع أخرى للمعرفة. وأخيرا نتناول المجالات المختلفة التي تمارس فيها وظائف الإدارة.

ما هي الإدارة ؟

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية إجتماعية مستمرة تعمل على إستغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد. ونشتق من هذا التعريف المفاهيم الهامة الآتية:

١ ــ الإدارة عملية :

أي أنها نشاط حركي، يتكون من مجموعة من الممارسات. وتدل لفظة «عملية» على أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير[1]. بمعنى أن السياسة المالية لمنظمة ما مثلا تؤثر على سياسة التوظيف وطرقه. والتوظيف بدوره يؤثر على أساليب العمل واجراءاته. والتغيير التكنولوجي يحدث أثره على الجوانب الإنسانية والتنظيمية. وهكذا فان الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة ــ غير الجامدة ــ المتفاعلة مع بعضها، والتي تحقق في مجموعها الهدف المراد الوصول إليه.

٢ ــ عملية إجتماعية :

وهذا يعني أن هناك عددا من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب. وقد

نشأت الإدارة عندما أصبح ضروريا تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين. فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف... الخ. فالمفهوم الإجتماعي لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس ــ يختلفون في مؤهلا تهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم. و يشتركون في تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة. فهذا مهندس. وذلك إختصاصي في الحاسب الآلي، وهذا محاسب وذلك متخصص في إقتصاديات المشروعات.

وكذلك يعني المفهوم الإجتماعي للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضا لخدمة الناس. وهم جمهور المستهلكين، الذين يشترون السلعة التي تنتجها المنظمة، أو يستعملون الخدمات التي تقدمها. فالإدارة إذن تعتمد على الانسان في القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها، وتوجه نتائجها في النهاية إليه.

وأخيرا يعني المفهوم الإجتماعي للإدارة أنها تمارس نشاطها في محيط إجتماعي معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف، والتي تحدث أثرها على العملية الإدارية ــ تماما كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير.

٣ ــ عملية مستمرة :

أما لفظة مستمرة فتعني أنه طالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفرادَ يحتاجون لسلع وخدمات، فان الإدارة تمارس نشاطها في هذا المجتمع. وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع، كما أنها تتعقد وتتنوع، وتستجد حاجات جديدة. والإدارة في المنظمات المختلفة ــ الصناعية والتجارية، والمؤسسات والأجهزة الحكومية، تعنى بتقديم السلع والخدمات التي تقابل هذه الحاجات. فالإدارة إذن مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه.

٤ ــ الموارد المتاحة :

يلزم الإدارة لكي تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد. وتنحصر هذه الموارد في ثلا ثة

أنواع، بشرية ومادية ومعنوية (شكل ١) تكون في مجموعها «المدخلات» التي تستخدمها الإدارة في إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها.

أ ــ **العنصر الانساني :** إن الانسان هو أهم العناصر المتاحة للإدارة، لأنه الغاية والوسيلة في نفس الوقت. فهو الذي يخطط، و ينفذ، و يراقب و يقوم، ويحقق الأهداف. وهو أيضا المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج ــ في صورة سلع وخدمات. وتشهد الآونة الأخيرة ارتفاعا في أعداد السكان، وإنتشارا كبيرا للتعليم وإتساعا لرقعته وتنوعا لتخصصاته. و بالتالي فان الإدارة تستطيع أن تحصل على حاجتها من القوى العاملة التي تتوافر فيها الخصائص التي تشترطها لأداء الوظائف المختلفة. فأمامها أعداد غير قليلة من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية والمراكز التدريبية المتخصصة.

ب ــ **الموارد المادية :** وتنقسم هذه إلى الأموال، والمعدات، والآلات، والمواد الخام، والأدوات، وغيرها مما تستلزمه الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

جـ ــ **الموارد المعنوية :** وتتمثل هذه في الأفكار، والطرق والأساليب، والمعلومات. فأمام المدير مجموعة من الأفكار تمثل المفاهيم الإدارية والتنظيمية والسلوكية. كما أن أمامه مجموعة من الطرق والأساليب التي تستطيع استخدامها في تشغيل الموارد الانسانية والمادية والحصول على الإنتاجية المطلوبة. كذلك فان المعلومات تعتبر موردا هاما من الموارد التي تستخدمها الإدارة. إذ أن المعلومات هي ركيزة إتخاذ القرارات. وهي المادة الخام للقرار. فلكي تتخذ الإدارة قرارات سليمة، تلزمها حقائق و بيانات ومؤشرات. و بناء على المعلومات المتاحة من تحليل هذه الحقائق والمؤشرات تستطيع الإدارة إتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة.

٥ ــ استغلال الموارد :

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لها، بشرية ومادية وفكرية لتحقق أهدافها. ومن

الأهمية بمكان أن تستغل الإدارة هذه الموارد الإستغلال الأمثل. ونقصد بذلك كفاءة التشغيل، أي أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة، ويحقق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامه. وهذا ما يتعلق بمفهومي الكفاءة والفعالية، اللتين سيأتي ذكرهما.

بشرية	مادية	معنوية
المديرون الفنيون الاختصاصيون العاملون	الأموال الآلات المعدات الخامات	الطرق الأساليب المعلومات الأفكار

شكل (١) الموارد المتاحة للإدارة

٦ ـ وظائف الإدارة

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها. وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهذا هو أكثر التقسيمات إستخداما بواسطة كتاب الإدارة. وسوف نتبع نفس التقسيم في الفصول القادمة، بادئين باتخاذ القرارات. ذلك لأن إتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية. و يستخدمه سيمون مرادفا لكلمة الإدارة. على أساس أن عمل الإدارة في كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من إتخاذ القرارات. ونوجز فيما يلي وصفا لهذه الوظائف.

أ ــ **اتخاذ القرارات** : و يعني عملية منظمة للتفكير في حل مشكلة أو الوصول إلى هدف، تنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة و بلوغ الهدف. وتمارس الإدارة إتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم، وأثناء التنفيذ و بعده. و يشمل إتخاذ القرارات كافة الأنشطة والمجالات. مثل التمويل والشراء والصيانة. والأفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة. وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قراره سليما. وهذه الخطوات هي تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الإختيار والإعداد للتطبيق.

ب ــ **التخطيط** : و يشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد. كل ذلك في إطار زمني و بيني معين. وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، و يسهل الإتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لإستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها.

جـ ــ **التنظيم** : و يشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنضوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة. وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف. وتوضيح خطوط الإتصال بين الادارات والأقسام. وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته، حتى يتم أداؤه بالدرجة الواجبة من الإتقان.

د ــ **القيادة** : ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والاشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وإنسجامهم، وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين

فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

هـ ــ **الرقابة :** و يقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة. وإذا كانت هناك إنحرافات عن هذه المعايير، فان مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد أنه صحح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم.

٧ ــ هدف محدد :

تقوم الإدارة بهذه الوظائف وتستغل الموارد المتاحة لها لتحقيق هدف محدد، وهو تقديم خدمات أو إنتاج سلع أو ترويج أفكار تشبع حاجات الناس. و يقصد بالهدف نقطة الوصول، أو غاية معينة يراد تحقيقها في زمن معن و بكمية ومواصفات محددة.

٨ ــ المنظمة :

تتعامل الإدارة ــ كما قدمنا ــ مع مجموعات من الأفراد، تشغلهم وتستثمر مجهوداتهم للوصول إلى الهدف المنشود. ومن ثم فان الإدارة تمارس أنشطتها في جهاز أو هيكل، مثل المؤسسة أو المدرسة أو الوزارة أو الشركة أو المستشفى. و يطلق على هذا الجهاز لفظة منظمة. وتعنى المنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد، يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف. كذلك تعرف المنظمة بأنها وحدة إجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين. و يعنى ذلك أن للمنظمة جانبين: أحدهما إنساني والآخر فني أو تكنولوجي، و يلعب كل فرد في المنظمة دورا محددا يتفاعل و يتكامل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.

و يقصد بالدور مجموعة من التوقعات التي يحملها عدد من الأشخاص تجاه

الموظف، بالاضافة إلى توقعات الموظف تجاه نفسه. فالموظف الذي يتعامل مع الجمهور مثلا، يتكون دوره من توقعات الجمهور ــ والتي تتبلور في قضاء مصالحهم بالسرعة المطلوبة والدقة الواجبة، مع الترحيب والبشاشة والرد على أسئلتهم وإرشادهم إلى الإجراءات الصحيحة لإنهاء المعاملات. و بالاضافة إلى توقعات الجمهور، فهناك توقعات رئيس هذا الموظف، فهو يتوقع منه فحص المعاملة بعناية وتدقيقها وإنهاءها بالسرعة المطلوبة وإنجاز مصالح الجمهور المختلفة والرجوع إليه في المشكلات أو المسائل التي تتطلب الرأي والمشورة. و بالاضافة إلى هذه التوقعات التي يحملها الآخرون تجاه الموظف المتعامل مع الجمهور، فان الموظف نفسه عنده توقعات تجاه نفسه، وتتكون من إدراكه للسلوك الوظيفي السليم والقيم الدينية والإجتماعية التي يجب أن يراعيها في أدائه لوظيفته.

الإدارة العامة :

نشتق مما تقدم إذن أن الإدارة جزء من المجتمع الذي تعيش فيه، ونشاط حيوي مستمر، تخدم المجتمع وتشبع حاجات أفراده، وتستخدم الموارد المتاحة فيه ــ بشرية ومادية وفكرية. وتتفاعل مع ما يحيط بها من ظروف، وتتأثر بما في المجتمع من عادات وقيم وتقاليد وتؤثر فيها. و ينطبق هذا المفهوم على الإدارة في أي مجال. إذ أنه يشمل أساسيات الإدارة، وهي الأهداف والجهود الجماعية وإستغلال الموارد و وظائف الإدارة.

فاذا كنا نعمل في حقل من الحقول المختصة بتنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهداف عامة للمجتمع، فان الإدارة هنا تصبح إدارة عامة. لأنها تتولى الشئون العامة للمجتمع كما ترسمها الحكومة وتحدد طريقة تنفيذها[٢]. فالإدارة العامة هي تلك العملية الإجتماعية المستمرة التي تستخدم الموارد المتاحة للوصول إلى هدف محدد، لتنفيذ السياسة العامة للدولة وخدمة الصالح العام للمجتمع. فهي إذن جزء من التركيب

السياسي للمجتمع، تشتق أهدافها وتضع سياساتها في إطار السياسة العامة للدولة، والذي يتكون من الدستور والقوانين التي تضعها الدولة لمقابلة مسئولياتها الإجتماعية وخدمة الصالح العام. وبالتالي فإن جميع الأنشطة الحكومية ـــ من تعليم وزراعة وخدمات وأمن وصناعة وغيرها ـــ تستلزم الإدارة العامة لتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب.

وتعمل المنظمات الحكومية في ظل ظروف معينة، سياسية واقتصادية واجتماعية. ولذلك فإن الإدارة العامة لا بد أن تأخذ في اعتبارها هذه الظروف والمتغيرات البيئية وتأثيرها على أهداف الأجهزة الحكومية وأنشطتها، حتى تؤدي مهمتها بنجاح.

ويمكن أن نفرق بين الإدارة العامة، وإدارة الأعمال في القطاع الخاص من الزوايا الآتية:

(١) الهدف :

ربما كان أهم ما يميز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، هو أن الأولى توجه إهتمامها لتحقيق المصلحة العامة، بينما تركز الأخيرة على الأهداف المادية. فبما أن الإدارة العامة مسئولة عن تنفيذ السياسة العامة للدولة، فانها تضع أمام عينيها خدمة المواطنين وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهية لأكبر عدد من الناس. وأما إدارة الأعمال بحكم أنها تعمل في قطاع خاص، فان الهدف الأول هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح وتوسيع رقعة سوقها وإنتشار سلعها وخدماتها. غير أن هذا لا يعني أن إدارة الأعمال لا تضع الأهداف الإجتماعية في الحسبان، فهناك في الواقع أهداف إجتماعية كبيرة للقطاع الخاص مثل خدمة المنطقة التي يعمل فيها والمساهمة في مشروعاتها و بناء مؤسساتها... الخ. ولكنها تأتي في المرتبة الثانية للأرباح، أو أنها توضع لخدمة هدف الربح. ومن جهة أخرى فان بعض الأعمال التي تمارسها الحكومة تدر إيرادات، ولكن هذه الإيرادات ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي توجه للمشروعات التي تخدم

المواطنين، فهي وسيلة لتحقيق الهدف الأعم وهو خدمة أفراد المجتمع وتحقيق الصالح العام.

(٢) المستفيدون :

وبناء على اختلاف الهدف بين الإدارة العامة وادارة الأعمال، فإن المستفيدين من الأجهزة والمنظمات في الحالين يختلفون أيضا. فيكون المستفيد الأول في منظمات القطاع الخاص هو صاحب العمل، وجماعة المساهمين، ثم العملاء أو جمهور خاص من الناس. وأما في حالة الأجهزة الحكومية والقطاع العام فإن المستفيد الأول هو الجمهور الكبير، أو أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع. وتبدو أهمية هذا الفرق في أجهزة القطاع العام والخاص في مدى التزام القائمين على إدارة المنظمات بخدمة المستفيدين المناسبين. وذلك لأن إختلاف المستفيدين يغير من الهدف الذي حدد للمنظمة. فاذا حقق موظف عام أرباحا من وظيفته العامة مثلا، أو وجه وظيفته لتحقيق مزايا خاصة له أو لمجموعة من الناس، فانه بذلك يحيد عن الهدف الأصلي لمنظمته.

(٣) المسئولية :

وعلى هذا فإن الإدارة العامة تتحمل مسئولية عامة[٣]، أمام الحكومة والأجهزة الرقابية والجمهور بوجه عام. وأما الإدارة في القطاع الخاص فتنحصر مسئوليتها أمام أصحابها فقط. ومن ثم فإن الإدارة العامة تلتزم بقاعدة المساواة بين الجميع في المعاملة وعدم التفضيل أو التحيز لطائفة من المستفيدين دون أخرى. بينما لا تلتزم الإدارة في القطاع الخاص بهذه القاعدة ـــ ما دامت طبعا لا تخل بالقوانين والأعراف السائدة.

(٤) طبيعة النشاط :

هناك مجالات للأنشطة تتولاها الدولة، وأخرى يمارسها القطاع الخاص، وثالثة تتنافس فيها الدولة والقطاع الخاص. ولكل من هذه المجالات وظيفة تؤديها في

المجتمع. فتتولى الحكومة وأجهزتها الأنشطة التي تحقق المصلحة العامة، وهي السياسة والجيش والأمن والعلاقات الدولية والدبلوماسية. وتتولى المنظمات والمؤسسات الأخرى الأنشطة التي يغلب عليها الطابع الإقتصادي والتجاري. ويختص القطاع الخاص ببعض هذه الأنشطة، بينما يشترك القطاع العام والخاص في بعضها الآخر.

(٥) حجم الأعمال :

وإلى جانب اختلاف أجهزة القطاع العام والخاص في طبيعة نشاطها، فهي تختلف أيضا في حجم هذا النشاط. و يتحدد الحجم في مؤسسات القطاع العام تبعا للخطة العامة للدولة، والتي تنسق فيها بين الأنشطة المختلفة تبعا لمساهمتها في تحقيق المنفعة العامة. وأما المنظمات الخاصة فهي تحدد حجم أعمالها حسبما ترى ــ ما دامت خاضعة للضوابط التي تضعها الحكومة لخدمة الاقتصاد الوطني والمصلحة العامة وأمن الدولة[٤]. وبما أن عبء الإدارة العامة كبير، و يناط بها تحقيق المنفعة العامة، و يتوقع الجمهور الكبير منها عدة توقعات، فان حجم نشاطها في العادة يكون كبيرا[٥]. و يؤدي الإختلاف في أحجام الأنشطة التي تمارسها كل من الأجهزة الحكومية والعامة، ومنظمات القطاع الخاص، إلى اختلافات في الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية ــ التي يستخدمها كل من القطاعين. وذلك من حيث النوع والعدد والتكاليف.

(٦) الأنظمة الإدارية :

تسير الأجهزة في الحكومة والقطاع العام حسب سياسات وقواعد وإجراءات محددة بموجب النظام الذي تضعه الدولة وأجهزتها التشريعية. و يتبع جميع العاملين في هذه الاجهزة تلك القواعد والاجراءات، ولا يحيدون عنها أو يكون لهم مجال للتصرف فيها. والمثال على ذلك قواعد التمويل والتوظيف والشراء والتعاقد. واذا دعت الحاجة إلى تغيير سياسة أو قاعدة معينة، فان ذلك لا يتم على مستوى المؤسسة أو الجهاز، ولكنه

يتطلب سلطة عليا، مثل مجلس الوزراء أو الوزارة التي تخضع لها مجموعة مؤسسات، لإنشاء هذا التغيير ثم تعميمه. ويختلف الأمر في منظمات القطاع الخاص اذ يعمل هذا القطاع بدرجة أكبر من المرونة، فيمكن لمجلس ادارة المؤسسة أو الشركة أن يجتمع و يقرر تعديلا في سياسة أو قاعدة معينة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. و يتم تنفيذ التعديل والأخذ به في وقت قصير نسبيا.

(٧) مقياس الأعمال :

وأخيرا فإن هناك اختلافا في قياس نتائج الأعمال في كل من منظمات الحكومة والقطاع العام والخاص. فتتبع المنظمات الخاصة في قياس نتائجها معايير اقتصادية، وهى الأرباح، وتكبير العائد، وتقليل الخسائر، وتحقيق الوفورات. في حين تضع الإدارة العامة في اعتبارها الأول المعيار الإجتماعي نظرا لأنها تهدف إلى تحقيق الصالح العام من جهة، ولأن الأنشطة الحكومية وكثيرا من أنشطة القطاع لا تخضع[٦] لمقياس الربح والمفهوم الإقتصادي من جهة أخرى.

أوجه الشبه

غير أن الإدارة العامة وإدارة الأعمال من جهة أخرى تلتقيان في النقاط التالية:

١ — أن كلا منهما أصبح علما له أصول وقواعد ومفاهيم، و بحوث ومؤلفات يستطيع أن يرجع إليها المديريون ويجدوا فيها إجابات عن بعض اسئلتهم.

٢ — أن كلا منهما يستطيع أن يقترض من الآخر بعض النظريات والأسس والمفاهيم. وسوف نرى ذلك عندما نتناول المدارس الإدارية التي ظهرت في الفكر الإداري، فإن بعضها ظهر في مجال الإدارة العامة مثل كتابات جوليك وسيمون، والأخرى ظهرت في الصناعة بوجه خاص كنظريات تايلور، ومايو، و ودوارد.

٣ ــ أن كلا منهما قد استفاد من العلوم الأخرى، حتى أصبح علما متفاعلا أو محصلة لأجزاء من علوم أخرى. فقد أفادت الإدارة العامة وإدارة الأعمال، من علم السياسة والاجتماع وعلم النفس والإقتصاد والتاريخ والأنثروبولوجيا... الخ حيث ساهمت هذه العلوم في تأصيل مفاهيم الإدارة أو في صقل ممارساتها.

٤ ــ أن كلا منهما أصبح اليوم مهنة تساوى في أهميتها المهن الأخرى وتقف معها على قدم المساواة.

٥ ــ أن كلا منهما يعمل في إطار بيئي معين يؤثر عليه و يتأثر به، و يضع من السياسات والخطط ما يحقق أكبر قدر من التوافق مع البيئة المحيطة.

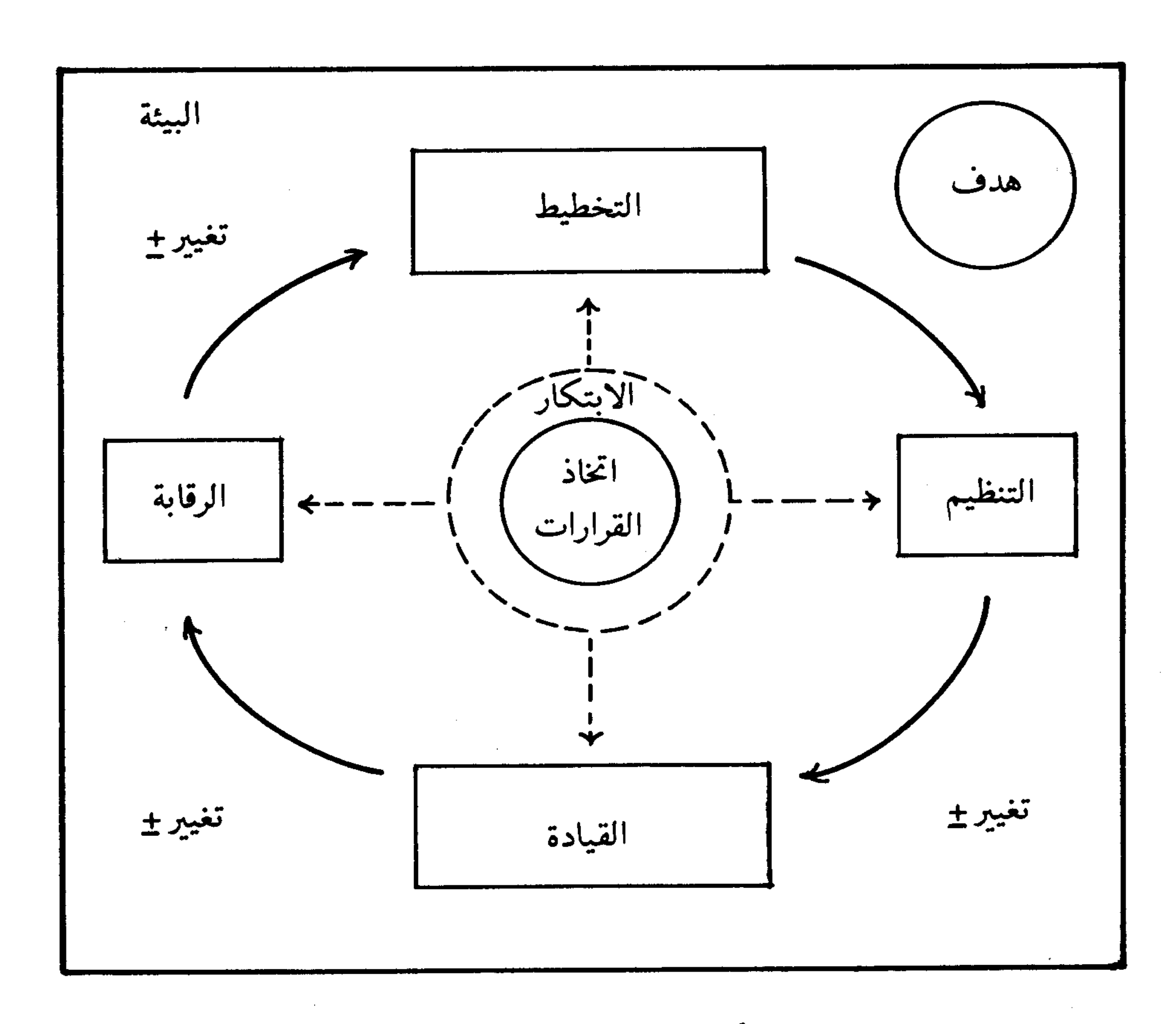
٦ ــ أن كلا منهما يسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه، بدرجة كبيرة من الفعالية.

٧ ــ أن كلا منهما يشترك في مشكلات متشابهة أو أسئلة متقاربة. مثل كيفية تحفيز العاملين، وزيادة الانتاجية، والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة، وخفض التكاليف، وتحسين السلعة أو الخدمة المقدمة للجمهور.

تفاعل العملية الإدارية

يوضح شكل (٢) الوظائف التي تتكون منها العملية الإدارية. ومنه نتبين أن هذه الوظائف متداخلة مع بعضها، معتمدة على بعضها، وتسير في دورة مستمرة. فالتخطيط مثلا يمهد للتنفيذ، والأخير يتم بقيادة المديرين والرؤساء وتوجيههم للمرؤوسين. وتلعب الرقابة دورها ليس فقط بعد إنتهاء العمل، ولكنها تبدأ مع التخطيط ــ عن طريق وضع المعايير الملائمة ــ ثم تستمر أثناء آلتنفيذ، ثم تقيس النتائج في النهاية، ثم تمهد لتخطيط جديد في ضوء النتائج المحصلة ومدى مطابقتها للخطة الموضوعة أو اختلافها عنها. واتخاذ القرارات يتغلغل في هذه الوظائف جميعا. كل ذلك للوصول إلى الهدف أو الأهداف المحددة. ونضيف إلى هذه المجموعة من الوظائف وظيفة أو مهمة جديدة هي

الإبتكار والتجديد والتي تعني النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات بأسلوب إبداعي. وتحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية. وتخضع هذه الظروف لتغيرات، يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعدل في خططها وأهدافها، أو أسلوبها القيادي، أو معايير قياس النتائج... الخ، لكي تواجه التغيرات التي تحدث في البيئة وتتكيف معها. هذا بالإضافة إلى أن الإدارة هي التي قد تنشىء التغيير وتنشره في المنظمة وتؤثر به في المجتمع من حولها.



شكل (٢) العملية الإدارية

الإدارة علم وفن ومهنة

كثيرا ما تسمع عن الجدل القائم، وهو هل الإدارة علم أم فن أم أنها تجمع بين العلم والفن. ويمكن أن نقول إن هناك خصائص معينة للعلم إذا توافرت في الإدارة كانت علما. وهناك أيضا ملامح للفن إذا توافرت كانت الإدارة فنا. وإن المتتبع للتاريخ الذي مرت به الإدارة، ليجد أنها بدأت فنا من الفنون. بمعنى أن صاحب العمل بدأ يمارس «الإدارة» بطريق التجربة والخطأ. وحاول أن يفهم الواقع الذي يحيط به و يتعايش معه بحيث يتوصل إلى أكفأ الطرق التي تبلغه غايته. واستطاع بما عنده من تكنولوجيا بدائية، ووسائل بسيطة، وأيد عاملة قليلة، أن يتم العمل المطلوب بالمستو يات المقبولة للأداء حينئذ.

و بعد أن ازدادت أعداد السكان وانتشرت الحضارة وارتفعت معها العلوم والفنون تدريجيا، أصبح للعلم دور هام في حياة الإنسان. وما لبث أن شمل عددا كبيرا من جوانب الحياة ــ منها الإدارة. والعلم عبارة عن رصيد من المعلومات والمعرفة والحقائق، عن الظواهر المحيطة بنا، يقوم بشرحها وتفسيرها، والتنبؤ بسلوكها وإتجاهاتها، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم فيها. وقد خطى العلم في هذا السبيل خطوات باهرة، في ميدان العلوم الطبيعية. ولا تلبث التجارب أن تكشف كل يوم جديدا في تفسير الظواهر الكونية والطبيعية والمادية، وتبين ما كان غامضا منها وتوضح العوامل المؤثرة عليها والعلاقة بين هذه العوامل، وتتنبأ باتجاهات الظواهر وتتحكم في هذه الإتجاهات وتوجه مسارها.

وأما في مجال العلوم الإنسانية ــ ومنها الإدارة، فان العلم خطى خطوات واسعة، ولكنها لا تقارن بحال من الأحوال بما تحقق في العلوم الأخرى. وذلك بسبب الطبيعة المتميزة للعلوم الإنسانية وكثرة متغيراتها. ولكنك على أية حال تجد عددا من المدارس الفكرية والنظريات التي ظهرت في الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وتجد رصيدا ضخما من الدراسات والبحوث والتجارب التى أجريت ــ وما تزال ــ في الجوانب المختلفة

للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وعلى كافة العناصر التي تدخل في نطاق الإدارة من موارد بشرية وأموال ومعلومات ومعدات وأساليب، وعلى العناصر البيئية المحيطة بالإدارة من تقاليد وقيم وأعراف. وكل ذلك يضيف إلى رصيد العلم و يثريه، و يضفي على الإدارة يوما بعد يوم ملامح العلم. فأنت إذا أردت أن تطلع على قضية الحوافز مثلا، وكان في ذهنك سؤال حول أكفأ الطرق التي تدفع الناس للعمل، تستطيع أن تجد إجابة على درجة كبيرة من الإقناع، في كتب علم النفس الإداري، وإدارة الأفراد، والعلوم السلوكية، والسلوك التنظيمي. وذلك من حيث النظرية والأسس التي تقوم عليها الحوافز، والدوافع والحاجات التي يمكن أن تشبعها حوافز معينة، والأسلوب العلمي لتطبيق نظم الحوافز، والمزايا التي يمكن تحصيلها من الحوافز، والمشكلات المحيطة بها، والاحتياطات اللازمة لتطبيقها. وإذا أردت أن تحصل على إجابات أكثر تحديدا لسؤالك، فسبيلك في ذلك عدد من البحوث والتجارب التي أجريت في مجال الحوافز. فهي تمد المديرين بحالات عملية ودراسات محددة، فبعضها يدور حول تطبيق الحوافز في الحكومة، والآخر في القطاع العام، و بعضها يقدم تحليلا لتجربة إحدى المؤسسات أو الأجهزة في تطبيق نظام الحوافز على عامليها.. وهكذا.

ولكن المدير ــ من جهة أخرى ــ بعد قراءة هذه الكتب والأبحاث، والاطلاع على ما يقدمه العلم من نظريات ونتائج وأسس ومفاهيم، سيطبق مبادىء الإدارة في محيط معين من الظروف ــ الإقتصادية والإجتماعية والفنية... الخ. و يريد أن يحصل على أفضل النتائج في هذا المحيط بالذات. وهنا يبرز دور الفن، وهو مهارة التطبيق، والحكمة و بعد النظر في ترجمة المبادىء ونقل المفاهيم إلى حيز الوجود. ولذلك تجد إثنين من المديرين يطبقان سياسة إدارية واحدة، ولكن أحدهما ينجح في الحصول على النتائج التي يريدها والآخر يفشل في ذلك. والسبب هو أن هناك ظروفا تحيط بكل من المديرين وتختلف في طبيعتها وحجمها وتأثيرها على أعمالهما. والأهم من ذلك أن المدير الأول استطاع أن يكيف السياسة للعوامل البيئية المحيطة، أو يعدل فيها، أو يحاول

تغيير العوامل البيئية، ومن ثم نجح في تطبيق سياسته وحقق منها الأهداف التي سعى إليها.

وبالتالي فإن الإدارة علم وفن، فلا غنى للمدير اليوم عن الإستناد إلى الأسس العلمية للإدارة. ولا يستطيع الإعتماد على التجربة والخطأ، أو حدسه فقط — وإن كان العلم لا يرفض الحدس، ولكن يعززه و يهذبه ويمده بالأساس العلمي المدروس. ومن جهة أخرى لا غنى للمدير عن مهارة التطبيق، والترجمة الذكية والنقل الواعي للمبادىء والمفاهيم من المجال النظري إلى ميدان الواقع اليومي الذي يموج بالمتغيرات والمتناقضات، بالعوامل المساعدة والعوامل المضادة.

ويجمع بين العلم والفن لفظ «المهنية»، فقد أصبحت الإدارة اليوم مهنة ينتمي إليها عدد كبير من العاملين. ساعد على ذلك إنتشار الأجهزة والمنظمات والمؤسسات، وكبر أحجامها وتعدد أغراضها. ومن ثم بدأت الإدارة تأخذ ملامحها كمهنة إلى جوار المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاسبة والكمبيوتر. وللمهنة شروط أو قواعد تتلخص في وجود:

١ — عدد من الناس ينتمون إليها ويمارسون أنشطتها، على إختلاف تخصصاتها وشعبها الفرعية والنوعية.

٢ — رصيد علمي للمهنة، يتضمن أصولها وأسسها ومبادئها ومفاهيمها والنظريات والتجارب التي تجرى فيها.

٣ — قواعد أخلاقية لممارسة المهنة، يلتزم بها المنتمون إليها و يتبعونها في سلوكهم وأدائهم.

٤ — هيئات علمية وجهات متخصصة رسمية، تضم رجالا متخصصين في المهنة، وتزاول الأنشطة النظرية والميدانية اللازمة لها، كالجامعات والمعاهد وهيئات البحوث والتدريب و بيوت الخبرة.

الإدارة والعلوم الأخرى

يمكن القول إن العلم اليوم وحدة واحدة أو بناء متكامل يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتأثر ببعضها وتؤثر في بعضها بعضا. وهو أيضا يشبه المجتمع الكبير الذي يتألف من وحدات صغيرة تتراكم مع بعضها، وتعتمد الواحدة منها على الأخرى، وتقترض من بعضها المفاهيم والقيم، وتتبادل المعلومات والخبرات، وتستنير من تجارب و بحوث بعضها. و يقيم أفرادها علاقات متداخلة متفاعلة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثر والتأثير. والمثال على ذلك إستعانة علم النفس بالعلوم الطبية، والحاسب الآلي بالعلوم الرياضية والنماذج الهندسية. وتبدو العلاقة وثيقة بين العلوم الإنسانية و بعضها. فتوجد روابط وثيقة بين علم الإدارة والتاريخ، والاقتصاد، وعلم النفس والاجتماع، والإحصاء، والقانون، ونوضح ذلك باختصار فيما يلي:

(١) التاريخ :

يتغلغل التاريخ في كل شأن من شئون حياتنا. ولا غنى لمن يتخصص في مجال معين عن تتبع التطور الذي يحدث في هذا المجال خلال الأزمنة والعصور. وذلك حتى يتعرف على وقائع الماضي و يربطها بأحداث الحاضر، ويحلل العلاقة بين الأسباب والنتائج، و يتمكن من التنبؤ باتجاهات المستقبل. فعلى الباحثين في مجال الإدارة والمشتغلين بها، أن يتتبعوا نظرياتها ــ الكلاسيكية والوسيطة والحديثة. و يدرسوا الفروق بينها، حتى يأخذ الممارسون بأحسنها و يتجنبوا أخطاءها. كذلك فإن التاريخ يدل الباحثين والمشتغلين بالإدارة على المشكلات الإدارية والتنظيمية في الأزمنة المختلفة، وطبيعة هذه المشكلات وأحجامها والظروف المحيطة بها ومداخل حلها وطرق تفاديها. كما أن تسجيل الممارسات الإدارية المختلفة يمدهم برصيد من الجوانب الجيدة والطرق الناجحة للإدارة. فيجدون في أسلوب النبى صلى الله عليه وسلم في إدارة أمور الدولة وشئون الناس كما سنها الله تعالى، الأسوة الحسنة والطريق السليمة للتطبيق الإداري.

وكذلك أسلوب الخلفاء الراشدين من بعده. كما يبين تسجيل الممارسات الإدارية من جهة أخرى، الأخطاء ونقاط الضعف في تطبيق الإدارة في العصور المتتابعة. فيتبين الممارسون كيف يمكن تفادي هذه الأخطاء أو مواجهتها وعلاجها إذا تكررت و بالأسلوب الملائم.

(٢) الإقتصاد :

يختص علم الإقتصاد بثروات وتوزيعها وإستثمارها بالشكل الذي ينميها و يثريها من ناحية، و يوفر لأفراد المجتمع الرفاهية المنشودة من ناحية أخرى. و يقوم الإقتصاد على قانون الندرة. فهناك ندرة نسبية في الموارد التي توجد في بلد ما، سواء الطبيعية منها أو المادية أو البشرية. والإدارة تستخدم في ممارسة أعمالها جزءا من موارد البلد، والتي ينطبق عليها قانون الندرة. و بالتالي يصبح السؤال الهام الذي يواجه كلا من الإقتصاد والإدارة و يبحث عن إجابته كل من الاقتصاديين والإداريين هو: كيف يمكن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وتشغيلها التشغيل الإقتصادي الأمثل، الذي يرفع عائدها و يقلل تكاليفها ويحقق الأهداف المحددة من إستغلالها. كذلك فإن قوانين العرض والطلب والأسعار والمنافسة والإنتاجية والعمل والتكنولوجيا ونقطة التعادل والربح... إلخ، كلها مشتركة بين الاقتصاد والإدارة، يتبادلانها و يتأثران بها.

(٣) علم النفس والإجتماع

إن العلاقة بين الإدارة وعلم النفس وعلم الإجتماع، علاقة وثيقة. ذلك لأن الإدارة تتعامل مع الناس ــ أفرادا وجماعات. وأن هؤلاء الناس يجيئون من مجتمع معين له قيمه وتقاليده وقواعده السلوكية. كما يجيئون من بيئات فرعية لها ثقافات محلية وقيم وتقاليد خاصة بها. وتبحث الإدارة في سؤال هام هو: كيف يمكن قيادة العاملين بالشكل الذي يجعلهم راضين منسجمين من ناحية، ومنتجين ومحققين لمستويات راقية

للأداء من ناحية أخرى. وللإجابة عن هذا السؤال تأخذ الإدارة كثيرا من نظريات وبحوث علم النفس والإجتماع. فتريد أن تتعرف على شخصيات العاملين، ومكوناتها، والعوامل المؤثرة فيها، ودرجات نضوجها. وتريد أن تتفهم دوافعهم وحاجاتهم ـ المادية والنفسية والإجتماعية، الأولية والمكتسبة، حتى تتمكن من إشباعها. وتريد أيضا أن تتعرف على سلوك العاملين ـ منفردين، وأنماط سلوكهم عندما يكونون في جماعات. فتدرس تأثير التنظيم غير الرسمي علي قيمهم وأفكارهم وإتجاهاتهم وعاداتهم، وتأثير البيئة المحيطة عليهم. والأمثلة عديدة على مساهمة كل من علم النفس والإجتماع في مجالات القيادة الإدارية والكفاية والفعالية والحوافز والإتصالات وتقويم الأداء والتدريب والمشاركة في إتخاذ القرارات... الخ.

(٤) الإحصاء وبحوث العمليات :

تتضح الصلة بين الإدارة والعلوم الرياضية والإحصائية، اذا قلنا إن كلا من المجالين يستخدم البيانات والمعلومات والحقائق والأرقام. وتمد العلوم الرياضية والإحصائية الإدارة بالأدوات الوصفية والتحليلية والتنبؤية المختلفة التي تساعدها في إتخاذ قراراتها. و يتزايد اليوم إستخدام الإدارة للنماذج الرياضية والمصفوفات وغيرها من الطرق، في مجالات الإنتاج وتشغيل الآلات، والتسويق والإعلان والنقل، والتمويل والتخزين، وتخطيط القوى العاملة وإختيار العاملين واختبارات التعيين، وقياس الرأي العام وتفضيلات مستهلكي السلع والمستفيدين من الخدمات، وقياس الروح المعنوية وإتجاهات الموظفين. وذلك لإتخاذ القرارات الملائمة في هذه المجالات المختلفة، في ظل ظروف متنوعة من التأكد والمخاطرة وعدم التأكد. وقد تجد في بعض المنظمات والأجهزة إدارة متخصصة للإحصاء أو تجد الإحصاء قسما تابعا لإدارة التخطيط أو ضمن وحدة المعلومات والحاسب الآلي. وذلك للدور الهام الذي تلعبه في إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة الدقيقة في الوقت الملائم والكمية المطلوبة، ومن ثم مساعدتها على إتخاذ قرارات أفضل.

(٥) القانون :

تجد أن لمعظم فروع الأنظمة والقوانين السائدة في المجتمع علامة وثيقة بالإدارة. فمن القوانين العامة التي تحكم المجتمع الكبير وتنظم علاقات مؤسساته وأفراده لتحافظ على النسق الإجتماعي المطلوب. إلى قوانين العمل التي تنظم علاقة العاملين بالإدارة وحقوق كل من الطرفين وواجباته، والأنظمة الخاصة بشكاوى العاملين ومنازعاتهم. إلى القوانين التجارية التي تشمل البيع والشراء والإستيراد والتصدير والتعرفة والرسوم الجمركية. والقوانين الخاصة بالعقود وأحكامها والتزاماتها. والأنظمة التي تسنها الحكومة للرقابة المالية والإدارية على الأجهزة والمؤسسات. وباختصار فإن القانون يعتبر أحد العناصر الهامة التي تتأثر به الإدارة في ممارساتها اليومية.

مجالات الإدارة

تمارس الإدارة وظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، في مجالات عديدة هي الانتاج، والأفراد، والتمويل، والتسويق، والمشتريات، والمستودعات، والصيانة، والعلاقات العامة، والبحوث والتطوير، ونورد فيما يلي نبذة عن هذه المجالات.

(١) إدارة الانتاج :

تقوم إدارة الإنتاج بدور رئيسي في المشروعات الصناعية ــ إستخراجية أو تحويلية أو تجميعية. وتشتمل على عدة أنشطة هي تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومدى التنويع المطلوب فيها. ووضع جداول التشغيل والخطة الزمنية للانتاج. وتدبير المدخلات اللازمة من عمل بشري وآلات ومعدات وخامات. وتحديد الأسلوب أو الطريقة المتبعة في الانتاج ووضع معايير الأداء. وتقرير الشراء أو الإنتاج بالنسبة لمواد معينة داخلة في عملية التصنيع. وتقرير الشراء أو التأجير بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدم في التصنيع. وتصميم المصنع ونظم التخزين وطرق النقل

والمناولة الداخلية. ورسم خطة المراقبة وضبط جودة الانتاج. وتحديد إجراءات الفحص والكشف على العينات. وتقرير التدريب الفني اللازم للعاملين. ووضع خطة صيانة الآلات والمعدات.

(٢) إدارة الأفراد :

تختص إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية، بالعنصر البشري في المنظمة. فتتولى تخطيط القوى العاملة اللازمة للأعمال الحالية والمستقبلة. وتقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة. وتبحث عن أكفأ الطرق لإستثمار مجهوداتهم وتوجيه طاقاتهم الوجهة التي يحققون فيها أفضل انتاج ممكن. وتعمل على تدريب هؤلاء العاملين وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وتطويرهم تطويرا ذاتيا وعمليا. وتحفزهم بمختلف الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، التي تضمن إستمرار تقدمهم وإرتفاع كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم. وتسعى إلى تقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم. وتتعرف على مشكلاتهم الشخصية والعملية وتحاول علاجها. وتبحث عن مقترحاتهم وآرائهم وتقيس إتجاهاتهم وتنقلها للإدارة وتبلغهم بتوقعات الإدارة نحوهم وتقوي الإتصالات بين الطرفين. وبذلك تسهم إدارة الأفراد في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين. فأما الأولى فهي الإنتاجية المرتفعة والفعالية المطلوبة. والثانية هي إشباع الحاجات والانسجام والرضا الوظيفي والإجتماعي.

(٣) إدارة التمويل :

ان المال هو عصب الحياة في الأجهزة والمنظمات. وتهدف الإدارة المالية إلى توفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك من المصادر الملائمة وفي الوقت المطلوب وبالتكلفة المناسبة، وحسن انسياب هذه الأموال في القنوات المخصصة لها للحصول على أفضل عائد من تشغيلها. لذلك تتضمن مجهودات تدبير الأموال للأجل

القصير والطويل. وانفاقها في البنود المخصصة لها. والرقابة على نواحي الإسراف والتبذير والضياع. وضبط حركة المقبوضات والمدفوعات. وتحديد إجراءات الصرف. وإمساك الدفاتر اللازمة وإعداد الكشوف التي توضح حركة الأموال واتجاهاتها ونتائج الأعمال والحسابات الختامية والميزانية.

(٤) إدارة التسويق :

يعتبر التسويق نشاطا حيويا ولازما للمنظمة، سواء أكانت تتعامل في سلع أو خدمات أو أفكار. وهو نشاط يبدأ قبل انتاج السلعة أو تقديم الخدمة، و يستمر أثناء إنتاجها، و يلعب أهم أدواره بعد الانتاج. وتهدف إدارة التسويق إلى توصيل السلعة أو الخدمة لجمهور المستهلكين في الوقت المناسب و بالكمية الملائمة والجودة المطلوبة والسعر المعقول. ولذلك فهي تتضمن توجيه وتنظيم ورقابة كافة المجهودات التى يستلزمها وصول السلعة والخدمة من المنتج إلى الجمهور. وهي الشراء والبيع والنقل والتخزين والتسعير والإعلان والترويج وخدمة المستهلكين أو المستفيدين بعد البيع، ودراسة السلع والخدمات، و بحوث المستهلكين ودوافعهم وإتجاهاتهم.

(٥) إدارة المشتريات :

تختص إدارة المشتريات بتوفير المواد والخامات والأدوات ومختلف الأصناف التي تحتاج إليها الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة في أداء أعمالها. وذلك حسب المواصفات والجودة المحددة، و بالكميات الملائمة، والتكلفة المناسبة، والوقت المطلوب. وتقوم إدارة المشتريات بتخطيط وتنظيم ورقابة كافة الأنشطة التي تحقق هذا الهدف. مثل دراسة السوق ومصادر التوريد، والإتصال بالموردين، ومقارنة الأسعار، وتقرير طريقة الشراء المناسبة، والاتصال بالادارات والأقسام المختلفة وإستيضاح إحتياجاتها من المواد والخامات وغيرها، ووضع الحدود الدنيا والعليا ونقطة الشراء وحد إعادة الطلب لكافة الأصناف التي تستخدمها المنظمة، وتقرير شراء أو صنع بعض المواد

المستخدمة بكثرة، وتقرير الإعتماد على مصدر واحد أو مصادر متنوعة للتوريد، وتحديد شروط التعاقد مع الموردين وشروط التوريد وإجراءات الشحن والفحص والاستلام والحسم وسياسات الرجيع والتخلص من المواد التالفة وطرق الحفاظ على المواد المنقولة، وتنفيذ النظم واللوائح الحكومية الخاصة بالشراء.

(٦) إدارة المستودعات :

تمثل المستودعات ـــ سواء في المنظمات الصناعية أو التجارية أو أجهزة الخدمات ـــ جزءا حيويا، إذ تحتوي على المواد والخامات والآلات ومختلف المعدات التي تستخدمها الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة في تسيير أعمالها. وتهدف إدارة المستودعات إلى إمداد الإدارات والأقسام المختلفة بالأصناف التي تحتاج إليها في الموعد المطلوب وحسب الكميات والمواصفات المحددة. ولذلك تشمل إدارة المستودعات كافة الأنشطة المخزنية التي تتمثل في استلام المواد عند وصولها، وفحصها، واثباتها، وتقرير النظام الملائم لتخزينها، وترتيبها في الأماكن المخصصة لها، وتصميم المستودع بالطرق الملائمة وطبقا للقواعد والأصول السليمة للتخزين، وتوفير وسائل النقل الداخلية الملائمة، ووسائل وأدوات الأمن والصيانة اللازمة لحماية العاملين بالمستودع من الحوادث، وحماية الأصناف من التلف والرطوبة والحريق والضياع والسرقة وغيرها من المخاطر، واعداد الكشوف اللازمة لضبط حركة الأصناف، وتجهيزها وصرفها بالأعداد والأنواع المحددة للإدارات الطالبة؛ وإبلاغ إدارة المشتريات بنقطة الشراء للأصناف المختلفة... إلخ.

(٧) إدارة الصيانة :

تهدف الإدارة في هذا المجال إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، ومباني المنظمة وممتلكاتها. وإتخاذ الوسائل اللازمة لحمايتها ضد المخاطر المختلفة كالحريق والتلف والضياع. ولذلك تخطط الإدارة وتوجه وتراقب أساليب الأمن والصيانة، وتوفر

الأدوات والمعدات اللازمة، وتدرب العاملين على إتباع اجراءات الصيانة الملائمة في الأحوال المختلفة، وترفع وعي العاملين بالاجراءات الوقائية فتوزع عليهم الإرشادات المناسبة وتطلب منهم إتباعها.

(٨) إدارة العلاقات العامة :

ذكرنا أن المنظمة تعيش في مجتمع تستمد أهدافها منه وتمارس نشاطها فيه وتقدم سلعها وخدماتها إليه. وتتأثر في كل ذلك بقيمه وعاداته ونظمه. لذلك فإن من المهم اقامة علاقات بناءة بين المنظمة والمجتمع بكافة مؤسساته، مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات الإنتاجية والخدمية والمدارس والجامعات والمجتمع المحلي والهيئات الممثلة له والجمهور على وجه العموم. وتشمل مجهودات العلاقات العامة التعرف على توقعات هذه الجهات والجماهير تجاه المنظمة، والخدمات التي يطلبونها منها، وفهم قيم المجتمع وعاداته، والإتصال بكافة الهيئات ذات العلاقة وإمدادها بالمعلومات التي تريدها عن المنظمة وأنشطتها وإنتاجها... والاتصال كذلك بالهيئات الأجنبية ذات العلاقة بأعمال المنظمة وتبادل المعرفة والمعلومات معها. على أن تتحرى في كل ذلك الأمانة والدقة والصدق، حتى تعود علاقاتها بالفائدة على المنظمة والجهات المتعاملة معها.

(٩) إدارة البحوث والتطوير :

يشهد عصرنا الحالي تطورا هائلا في عدة جوانب، مثل الجانب التكنولوجي، سواء ما تعلق منه بالآلات والمعدات والخامات، أو ما اختص بالطرق والأساليب التي تشغل هذه المعدات والمواد لتحصل منها على الإنتاجية المطلوبة. كما يشهد تغيرات سكانية، فتختلف البلدان والمناطق في تركيب السكان فيها من حيث العدد والجنس والمهن والمؤهلات. وهناك حركة دائبة للسكان، من الريف إلى المدينة، ومن المناطق الزراعية إلى الصناعية. كذلك فإن هناك تغيرات تعليمية وثقافية ملحوظة، في المناهج والطرق والأساليب، وفي النوع والتخصصات. فتجد اليوم في الجامعات مثلا تخصصات جديدة

كالحاسب الآلي ونظم المعلومات. كما أن أعدادا متزايدة من الشباب يقبلون على التعليم و يفيدون من فرصه الكثيرة. زد على هذه التغيرات التي تحدث في دوافع الموظفين وإتجاهاتهم وطموحهم، والإغراءات التي يتعرضون لها من الأجهزة والمؤسسات ــ وخاصة المتخصصين منهم. وهناك المنافسة بين المنظمات المختلفة على تقديم السلعة والخدمة والفكرة الممتازة للجمهور. والأخير تحدث تغيرات في مفاهيمه وتوقعاته ومستويات الخدمة التي يتطلبها من المنظمات. لكل هذه الأسباب يجب أن تكون الإدارة واعية، مستعدة لمواجهة التغيرات بالطرق الملائمة وفي الوقت المناسب. ومن هنا كانت أنشطة البحوث والتطوير. والتي تتضمن اجراء الدراسات المختلفة، وجمع المعلومات وتحليلها والتنبؤ بالنتائج ومساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات المناسبة.

خلاصة

تناولنا العملية الإدارية في هذا الفصل، وعرفناها بأنها عملية إجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد. ثم ناقشنا الإدارة العامة وقلنا إنها تمارس أنشطتها في المجالات التي تتضمن تنفيذ السياسة العامة للدولة وتتعلق بخدمة الصالح العام. وفرقنا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في منشآت القطاع الخاص. وذلك من حيث الهدف والمستفيدين والمسئولية وطبيعة النشاط وحجم الأعمال والأنظمة الإدارية. كما عرضنا لأوجه الشبه بين الفرعين. ثم أشرنا إلى تفاعل العملية الإدارية والطبيعة المتداخلة بين وظائفها، ومع البيئة التي تعمل فيها. وانتقلنا بعد ذلك لبيان أن الإدارة علم وفن ومهنة. وأوضحنا المقصود بكل من هذه المفاهيم. ثم تناولنا علاقة الإدارة بفروع المعرفة الأخرى ــ وهي التاريخ والإقتصاد وعلم النفس والإجتماع والإحصاء وبحوث العمليات والقانون. وأخيرا عرضنا لمجالات الإدارة وهي الانتاج والأفراد والتمويل والتسويق والمشتريات والمستودعات والصيانة والعلاقات العامة والبحوث والتطوير.

أسئلة للمناقشة

١ ــ إذا كنت في مؤتمر أو ندوة، وكان النقاش دائرا حول «ماهية الإدارة» وأردت أن تدلي برأيك في تعريف الإدارة، فكيف تعرفها؟

٢ ــ إذا سألك أحد أصدقائك ــ من غير المشتغلين بالإدارة ــ أن تعطيه تعريفا مبسطا للإدارة فماذا تقول؟

٣ ــ اشرح أهم نواحي الشبه والإختلاف بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.

٤ ــ ما المقصود بالدور. وهل هناك اختلاف بين الدور والوظيفة؟ اشرح ذلك.

٥ ــ فكر في الدور الذي تؤديه في مصلحتك أو جهازك، وضع قائمة بالتوقعات التي تحملها الأطراف المختلفة تجاهك، واستخرج نواحي الا تفاق والتعارض بين هذه التوقعات، وضع العلاج المناسب للتعارض.

٦ ــ ما هو تعريفك للعلم والفن في الإدارة؟ وهل تعتقد أن الإدارة في البلاد العربية أصبحت الآن مهنة كبقية المهن، ولماذا؟

الفصل الثاني
إتخاذ القرارات

- أهمية اتخاذ القرارات
- ماهية إتخاذ القرارات
- خطوات إتخاذ القرارات
- المشاركة في إتخاذ القرارات
- الحاسب الآلي
- الابتكار والتجديد

الفصل الثاني

اتخاذ القرارات

● سيكون إتخاذ القرارات هو محور إهتمامنا في هذا الفصل. ونتناول فيه أهمية إتخاذ القرارات وتغلغله في وظائف الإدارة. ونعرض لمفهوم إتخاذ القرارات، ونناقش خطوات الأسلوب العلمي التي يمكن أن يتبعها المدير لاتخاذ قرارات سليمة. ونعرض لمهمة الحاسب الآلي في صنع القرار. وأخيرا نناقش الإبتكار والإبداع وأهميته في هذا المجال.

أهمية إتخاذ القرارات

يعتبر إتخاذ القرارات ــ كما أشرنا في الفصل الأ ول ــ عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها. فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة ــ عند وضع الهدف ورسم السياسات والبرامج وتحديد الموارد الملائمة وإختيار أفضل الطرق لتشغيلها. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ــ نوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الاشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسئولية والإتصال.. الخ. كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم وإستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلا تهم. وعندما تؤدى الإدارة وظيفة الرّقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجريها على الخطة، وتصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا يجرى إتخاذ القرارات في دورة مستمرة ــ إستمرار العملية الإدارية نفسها.

ماهية إتخاذ القرارات

وإتخاذ القرارات في أبسط معانيه هو إختيار بين مجموعة من البدائل. وهو عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هناك هدفا يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها. وتوجد معلومات بشأن هذه المشكلة. و يقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة. ثم يختار أحد هذه البدائل أو مجموعة منها. وهذا هو الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات[1]، والذي يختلف عن غيره من الأساليب ــ مثل التجربة والخطأ والتقليد ــ في أنه أسلوب موضوعي يقوم على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها، وإبعاد التحيز الشخصي والنظرة الذاتية بقدر الإمكان، و يعمل على استغلال الموارد المتاحة أحسن إستغلال وتحقيق الأهداف المطلوبة بالدرجة الواجبة من الفعالية.

خطوات إتخاذ القرارات

يسير الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات حسب خطوات منظمة، بيانها كما يلي (انظر شكل ٣).

١ ــ تحديد الهدف أوتشخيص المشكلة :

وهذه أول وأهم الخطوات، اذ أن الهدف هو الذي يرشد المدير لاختيار أحسن السبل لبلوغه. فلا بد ــ كما أشرنا من قبل ــ أن يكون الهدف محددا واضحا، وأن يعرف متخذ القرار «ماذا يريد بالضبط» أو ما هي النتائج التي يطمع في الوصول إليها.

أما إذا كانت هناك مشكلة واقعية و يراد اتخاذ قرار لحلها، فإن من الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتعرف بالضبط. وذلك حتى تكون لبقية الخطوات جدواها، وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون غيرها. ويحدث أن المشكلة في بعض الأحيان قد تغمض على متخذ القرار، فلا يستدل عليها بسهولة، أو تلتبس مع غيرها، أو تكون معقدة بحيث

تتضمن مجموعة من المشكلات ولكنها تبدو على السطح مشكلة واحدة، أو قد تختلط مع الظواهر أو العوارض الخارجية. لذلك كان مهما أن تتحدد المشكلة بالضبط و يتحدد نوعها وحجمها وآثارها ودرجة حدتها والجوانب التي تتضمنها، فنية وتنظيمية وإنسانية.

٢ ــ جمع المعلومات :

يقوم متخذ القرار بجمع كافة البيانات والحقائق والأرقام التي تساعده على فهم الموضوع الذي يدرسه، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للوصول إلى الأهداف المطلوبة. ثم

حدد الهدف / عرف المشكلة

اجمع المعلومات

إحصر كافة العوامل المؤثرة

ضع البدائل وقارنها

إختر البديل أو مجموعة البدائل المناسبة

إختبر البدائل وضع خطة التنفيذ

قوم فعالية النتائج

شكل (٣) الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات

يقوم المدير بتحليل هذه البيانات تحليلا إحصائيا، و يقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب. و يقوم الحاسب الآلي الآن بعملية المعالجة الإلكترونية للمعلومات، و يساعد المدير في اتخاذ قرارات أفضل عن طريق المعلومات الأحسن والأكثر دقة والملائمة زمنيا.

٣ ــ حصر كافة العوامل المؤثرة :

هناك مجموع من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وتحد من حرية المدير أو تطلقها في تقرير الخطة المناسبة وحجمها وموعدها. وتنقسم هذه العوامل إلى مالية وتكنولوجية وإنسانية و بيئية، وكذلك عامل الوقت. و بعبارة أخرى فإن هذه العوامل هى الموارد المتاحة أمام المدير ومافيها من وفرة أو ندرة[٢]. ففيما يتعلق بالعوامل المادة يكون السؤال : ما مقدار التكاليف التي سيتكلفها قرارا معين؟ وهل يمكن تقليل هذه التكاليف؟ وما هي القيود المالية التي تحد من إتخاذ القرار، والتي يقررها النظام أو اللوائح أو يجرى عليها العرف في المنظمة؟ و بالنسبة للعوامل الإنسانية يكون السؤال : كم فردا سيحتاج تنفيذ القرار؟ وما هي المواصفات والمهارات المطلوبة فيهم، والتدريب الذي يحتاجون إليه، والحوافز التي تصلح لدفعهم للعمل؟ وهل يوجد هؤلاء الأفراد ضمن القوة العاملة الحالية أم يحتاج الأمر إلى تعيين افراد جدد، ومن أين يمكن الحصول عليهم، والوقت اللازم لاستقدامهم ... إلخ. وهكذا يريد متخذ القرار في هذه الخطوة أن يتعرف على الموارد المتاحة له، ومدى ملائمتها للقرار الذي ينوى اتخاذه، ونواحي القصور فيها أو الحدود التي تقيد إختياره لبدائل القرار.

٤ ــ وضع البدائل المناسبة :

و يعنى هذه الخطوة أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة، والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة. ويختلف

عـدد البـدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر. وذلك حسب طبيعة المشكلة، والوقت المتـاح لحلـها، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل إلى الحل السليم، ومقدار الخـدمـات الإسـتـشـاريـة التي يتلقاها من الوحدات المعاونة في منظمته. ثم يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل اليها. وذلك بمقارنة كل واحد منها بالآخر، من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة.

	تحقيق الهدف	التكاليف	القبول	العمالة	العلاقات	الامكانات	عوامل أخرى
بديل أ							
بديل ب							
بدل جـ							
بدل د							

شكل (٤) مقارنة الحلول البديلة

٥ ــ إختيار البديل الأنسب

وهـنـا يـصل المدير إلى اختيار واحد من البدائل التي حددها في الخطوة السابقة، أو مجموعة منها. وذلك نتيجة للمقارنة والمفاضلة، بحيث يكون البديل أو المجموعة المختارة مـن الحـلـول في نـظـره أنـسـب الـبدائل جميا. وهناك معايير يستند إليها المدير في عملية الإخـتـيـار ــ كما نوضح في شكل (٤) وأهم هذه المعايير[٣] هي تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة. وغالبا ما يقسم المدير أهدافه حسب درجة أهميتها ــ فهناك أهداف ضـروريـة أو واجـبة التحقيق، وأخرى مرغوبة أو يفضل تحقيقها. كذلك يستخدم المدير

معايير اتفاق البديل مع أهداف المنظمة وقيمها ونظمها واجراءاتها ومدى قبول الأفراد المعنيين للحل وإستعدادهم لتنفيذه. ودرجة تأثير الحل على العلاقات والمعاملات بين الأفراد. والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار ودرجة المخاطرة المتوقعة من إتباعه. ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ. والموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه. ومدى إستغلال البديل لهذه الإمكانات.

٦ ـ التمهيد للتنفيذ

فاذا تم إختيار البديل المناسب، فإن المدير يعد العدة لتنفيذه. فيجهز الإمكانات المطلوبة، ويجرى الإستعدادات اللازمة، و يضع من الإحتياطات ما يكفل نجاح القرار المتخذ. وقد يقرر المدير في هذه المرحلة إجراء إختبار مبدئي للقرار، حتى يتأكد من صلاحيته، و يطمئن إلى نتائجه عند التطبيق الفعلي. وقد يأخذ إختبار الحل صورا متنوعة[٤]، مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئيا أو على مراحل. أو تنفيذه بالكامل في ظروف فعلية أو وهمية. أو مناقشة البديل مع أطراف أخرى والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه.

٧ ـ تقويم النتائج

عندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه، يقوم المدير هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

المشاركة في إتخاذ القرارات

قد يتخذ المدير قراره وحده و يعلنه لجماعة العمل فتقوم بتنفيذه. كما قد تشترك الجماعة برمتها مع المدير في إتخاذ القرار المطلوب. و بين هذين النقيضين صور أو درجات من المشاركة. فقد لا يقتصر المدير على إخبار مرؤوسيه بالقرار فقط، ولكن يشرحه لهم

و يبين الأسباب وراء إتخاذه. وقد يعرض المدير على مرؤوسيه فكرة القرار و يدعوهم للإستفسار عنه وإستيضاح ما يودون من نقاط بشأنه. كما قد تأخذ المشاركة صورة أوسع من ذلك فيقدم المدير للمرؤوسين قرارا مبدئيا قابلا للتغيير حسبما تسفر عنه مناقشاتهم ومقترحاتهم، و يدعوهم لتبادل الأفكار و وجهات النظر. كذلك قد لا يتخذ المدير قرارا مسبقا، ولكن يبدأ بعرض المشكلة على مرؤوسيه و يتعرف على آرائهم ويحصل منهم على البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك. وهناك درجة أبعد من هذا وهي أن يشرح المدير الهدف لجماعة المرؤوسين و يطرح عليهم المشكلة و يطلب منهم تعريفها وتحليلها وإتخاذ القرار المناسب بشأنها، ثم يناقشهم فيه. وأخيرا تأخذ المشاركة صورة ترك المهمة للجماعة. وذلك بأن يوضح لها المدير العمل المطلوب و يعطيها بعض التوجيهات و يرسم الحدود و يسمح لها بالتصرف فيها واتخاذ القرار الملائم.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة هي رفع الروح المعنوية للأفراد وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات. وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات. وتقوية الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والإنتماء. غير أنه من جهة أخرى يجب أن تتحرى الإدارة العناية في تطبيق المشاركة في إتخاذ القرارات، فتتبع بعض الإحتياطات.

وأهمها أن تجذب إهتمام الأفراد نحو المشاركة وتثير حماسهم ورغبتهم فيها. وذلك باشراكهم في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها. وكذلك تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم. وتوفير البيانات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحديد البدائل على أساسها. وتدريب الأفراد على المشاركة الفعالة، وذلك بتنمية مهارات الإتصال وفهم الآخرين. وأخيرا إعطاء الحوافز المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد اذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويمكن تطبيقها.

الحاسب الآلي

تعتمد عملية إتخاذ القرارات كما رأينا على المعلومات. فاذا توفرت المعلومات الدقيقة الصحيحة، وكان من السهل تحصيلها عند الطلب و بالكمية المطلوبة والنوع الملائم و بالسرعة المناسبة، فان ذلك يسهل مهمة متخذ القرار و يعينه على التوصل إلى القرار السليم. لذلك فإن النظم الجيدة للمعلومات تعد اليوم شيئا حيو يا في الأجهزة والمنظمات الحديثة. وقد إنتشر إستخدام الحاسب الآلي منذ السنوات القليلة الماضية. ودخلت الأنظمة الآلية والإلكتروآلية والإلكترونية في معالجة البيانات، وأدخلت عليها تطورات كثيرة.

غير أنه في مقابل المزايا التي يحققها الحاسب الآلي من مساعدة المديرين على إتخاذ قرارات أكثر فعالية، وربما ارتفاع الروح المعنو ية بين الإدارة والعاملين، وانتشار مظاهر التقدم والعصرية في المنظمة، فإن هناك بعض المشكلات التي يجب ان تتنبه لها الإدارة عند استخدام الحاسب الآلي. ومن هذه المشكلات° التسرع في إدخال الحاسب الآلي وعدم التخطيط الواعي لإنشائه وتشغيله، وعدم الدراسة الدقيقة لحجم الأعمال التي سيقوم بها الحاسب الآلي، والفوائد والوفورات التي يحققها بالمقارنة مع النظام اليدوي. ونقص الإختصاصيين والفنيين الذين تستلزمهم أعمال الحاسب الآلي. وعدم وجود نظام سليم للمعلومات. والإسراف في جمع البيانات التي لا توجد حاجة لبعضها أو كثير منها، والإهتمام الذي يلاقيه قسم الحاسب الآلي من الإدارة العليا، على حساب الأقسام الأخرى، وتحول الحاسب إلى هدف وليس أداة من أدوات الإدارة. وإغفال العامل الإنساني من حيث قبول العاملين للنظام الآلي وتوافقهم معه وقدرتهم على إستخدامه والإفادة من خدماته.

وتشير هذه المشكلات إلى ضرورة عناية الإدارة بتصميم نظم المعلومات التي تلائم أعمالها وتقابل إحتياجاتها من البيانات والمعلومات اللازمة. وتوفرها بالقدر المطلوب والمكان المناسب والنوع الصحيح. وأن تدرس استخدام الحاسب الآلي دراسة جيدة،

قوامها تحليل الوضع الحالي ومزاياه وعيوبه وإحتياجاته، والوضع المستقبل وفرصه ومزاياه ومعوقاته. وتعد العدة لإدخاله، ليس فقط من الناحية الفنية والتنظيمية، ولكن أيضا من الجانب الإنساني ــ من حيث تمهيد أذهان العاملين وتدريبهم وبيان المزايا التي ستعود عليهم وعلى العمل من استخدام الحاسب الآلي ومساعدتهم على التغلب على المشكلات التي قد تصادفهم. وبذلك تحصل الإدارة على المزايا المرجوة من الحاسب الآلي في صورة قرارات أكثر فعالية.

الإبتكار والإبداع

يحتاج إتخاذ القرارات ــ وسائر أجزاء العملية الإدارية إلى قدر من التفكير المتجدد والنظرة الفاحصة للأمور، التي توصل إلى إكتشاف طرق جديدة لأداء العمل وتطويره وتحسينه وتخفيض تكاليفه وزيادة الإنتاجية. وكلما توصلت الإدارة إلى حلول ابتكارية لمشكلاتها، إرتفعت كفاءتها وإستطاعت تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة من الفعالية. لذلك فمن المهم أن يتعرف المدير على الإبتكار والإبداع وسبل إكتسابه والعناصر التي يتكون منها والمعوقات التي تقف في سبيله ــ حتى يستطيع أن يفيد من مزايا الإبداع ويتخذ قراراته بطريقة أفضل.

يوجد التفكير الإبداعي بدرجات متفاوتة عند الناس. وذلك يتوقف على مجموعة من العوامل مثل تربية الفرد، وخلفيته الإجتماعية، ومستوى ذكائه، وقدراته ومؤهلاته. وبشكل عام فإن القدرات الإبداعية يمكن تعلمها. ولذلك فإن كثيرا من برامج التدريب في الإدارة، وبرامج التطوير التنظيمي تحاول أن تنمي القدرات الإبداعية عند العاملين، وتمدهم بالأساليب التي تمكنهم من ممارسة التفكير الإبتكاري وتوجيه الأفكار الجديدة للوجهة المناسبة.

وتتعدد صور الإبتكار والإبداع، فهناك الإختراعات الجديدة التي لم يسمع عنها من قبل، وهناك تطوير الإختراعات الموجودة واعادة تشكيلها وتنويع وظائفها. كذلك

قد يكون الإبداع تطبيقا جديدا لأسلوب أو سياسة إدارية، أو استخداما جديدا لشيء موجود، أو وضع شيء قديم في قالب مستحدث، أو ادماج شيئين في قالب واحد... الخ.

وللإبداع عناصر تتلخص فيما يلي[٦] :

١ ــ **تعريف المشكلة** والنظر اليها في ضوء واقعي ومجابهتها والتصدي لها والاحساس بأبعادها وحجمها وآثارها وأسبابها. فقد يجد المدير مثلا مشكلة ضعف انتاجية مرؤوسيه. فواجبه هنا هو تحديد أبعاد المشكلة ــ كميا ونوعيا. وقياس أثرها الاقتصادي (التكاليف والعائد) والانساني (انخفاض الروح المعنوية وضعف التنافس) والإجتماعي (هبوط مستوى الخدمات وعدم رضا المجتمع). وواجبه أيضا ألا يترك أي عامل أو عنصر يرى له إتصالا بالمشكلة، و يعينه في التوصل إلى حلول جديدة لها.

٢ ــ **غزارة الأفكار**: وهذا هو العنصر الثاني للإبداع، و يقتضي أن يفكر الفرد في أكبر عدد ممكن من الأفكار، ولا يقوم هذه الأفكار أو ينقدها. فعليه أولا أن يجمعها و يستدعيها ولا يطرد أيا منها. وواجبه ألا يبتئس إذا كان بعضها غير صالح للتطبيق أو غير ملائم للوقت الحالي... فإن بعض هذه الأفكار من جهة أخرى ستكون له فائدته. فيمكن للمدير في المشكلة المذكورة للإنتاجية أن يفكر في الحوافز، وفي تغيير طرق العمل، والتأديب، وتغيير معايير القياس، وإعادة توزيع العمل، وتغيير الأدوات والخامات، وتطوير المعلومات... إلخ.

٣ ــ **المرونة** : وهي النظر إلى الأشياء في ضوء جديد، ومن زوايا متعددة، والخروج بالأشياء عن الأنماط التقليدية (التي قد يكون بعضها خاطئا كما قد يكون بعضها صائبا) فيمكن للمدير في مثالنا أن ينظر إلى تغيير الوظيفة مثلا،

بدلا من تغيير الموظف، أو تعديل البيئة المادية والمعنوية المحيطة بالعمل.

٤ ـــ **الجدة والأصالة :** ومعناها أن يكون في الفكرة نوع من التجديد، إما في أجزائها أو طريقة تطبيقها. فقد ينقل المدير سياسة أو طريقة مطبقة فعلا ـــ في إدارة أخرى أو حتى في منظمة أخرى، ولكنه يطوعها لبيئته وظروفه، و يعدلها حسب الواقع الذي يعيشه أو الذي يريده.

وتقف في سبيل الإبداع مجموعة من المعوقات، يجب التنبه لها، وتتلخص هذه المعوقات فيما يلي:

١ ـــ إدراك الانسان وتصوره لما يدور حوله، وما يعتري هذا التصور من أخطاء وتحيزات.

٢ ـــ معوقات نفسية تتمثل في التردد والخجل والخوف من الفشل وعدم الميل للمخاطرة وعدم القدرة على تحمل النتائج غير الإيجابية.

٣ ـــ معوقات تنظيمية تشمل القواعد والإجراءات التي يتوقع من الأفراد إتباعها والتفكير في مدارها.

٤ ـــ معوقات إجتماعية تتعلق بما يتوقعه المجتمع من أفراده من سلوك، وما يعطيه المجتمع للأشياء من معان نمطية.

ويجدر التنبيه إلى أن المعوقات التنظيمية والإجتماعية، لا تعني أن مجرد وجود الأنظمة والقيم يعطل العملية الإبداعية، أو أن التفكير الإبداعي يجب ألا يلتزم بالضرورة بالمبادىء، والمفاهيم المرسومة والمتفق عليها. فعلى العكس من ذلك يجب ألا يجور الإبداع على القيم الأصلية والأنظمة التي تضعها المجتمعات، وكذلك المنظمات، ضمانا لإستقرار العمل والحياة، وإلا أصبح التفكير الابداعي نوعا من الفوضى أو الحرية الفردية في أن يفعل الفرد ما يشاء. كما أن بعض القيم الأصلية تساعد على الإبداع

وتفتح المجال أمامه. والمثال على ذلك ما يوصي به ديننا من اتقان العمل، ومراقبة الله في أداء الواجب. فكلما إستغرق الموظف في عمله، وفحصه بدقة، وشغل نفسه بمشكلا ته وأخلص في أدائه، فإنه يستطيع أن يكتشف طرقا عديدة لتحسينه وتطو يره. وما هذه الإختراعات التي نراها ونسمع عنها ــ سواء في الطرق والأعمال أو المعدات والآلات، الا نتيجة لإستغراق المخترع كلية فيما يعمل وفهمه وإتقانه له ورغبته في تحسينه.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل عملية إتخاذ القرارات. فعرضنا لأهمية إتخاذ القرارات باعتباره عنصرا رئيسيا للإدارة. ثم عرفنا المقصود باتخاذ القرارات. وشرحنا خطوات الأسلوب العلمي لإتخاذ القرارات وحل المشكلات. وهي تحديد الهدف، وجمع المعلومات، وحصر العوامل المؤثرة، ووضع البدائل ومقارنتها والإختيار من بينها، ووضع خطة التنفيذ، ومتابعة النتائج. ثم ناقشنا المشاركة في اتخاذ القرارات ــ درجاتها ومزاياها والإحتياطات الواجبة عند تطبيقها. كذلك أشرنا لدور الحاسب الآلي وأهميته في زيادة فعالية القرارات. وأخيرا تناولنا الإبتكار والإبداع. فعرفناه وعرضنا لعناصره، وهي تعريف المشكلة وغزارة الأفكار والمرونة والجدة والأصالة. ثم أشرنا إلى معوقاته النفسية والتنظيمية والإجتماعية، وضرورة العمل على تفاديها.

أسئلة للمناقشة

١ ــ أ ـ اشرح الخطوات العلمية لإتخاذ القرارات.

ب ـ هل هذه هي الخطوات التي تتبعها عندما تكون بصدد اتخاذ قرار ما؟

٢ ــ أ ـ هل من الممكن تعلم هذه الخطوات؟

ب ـ كيف يمكن تعلمها؟

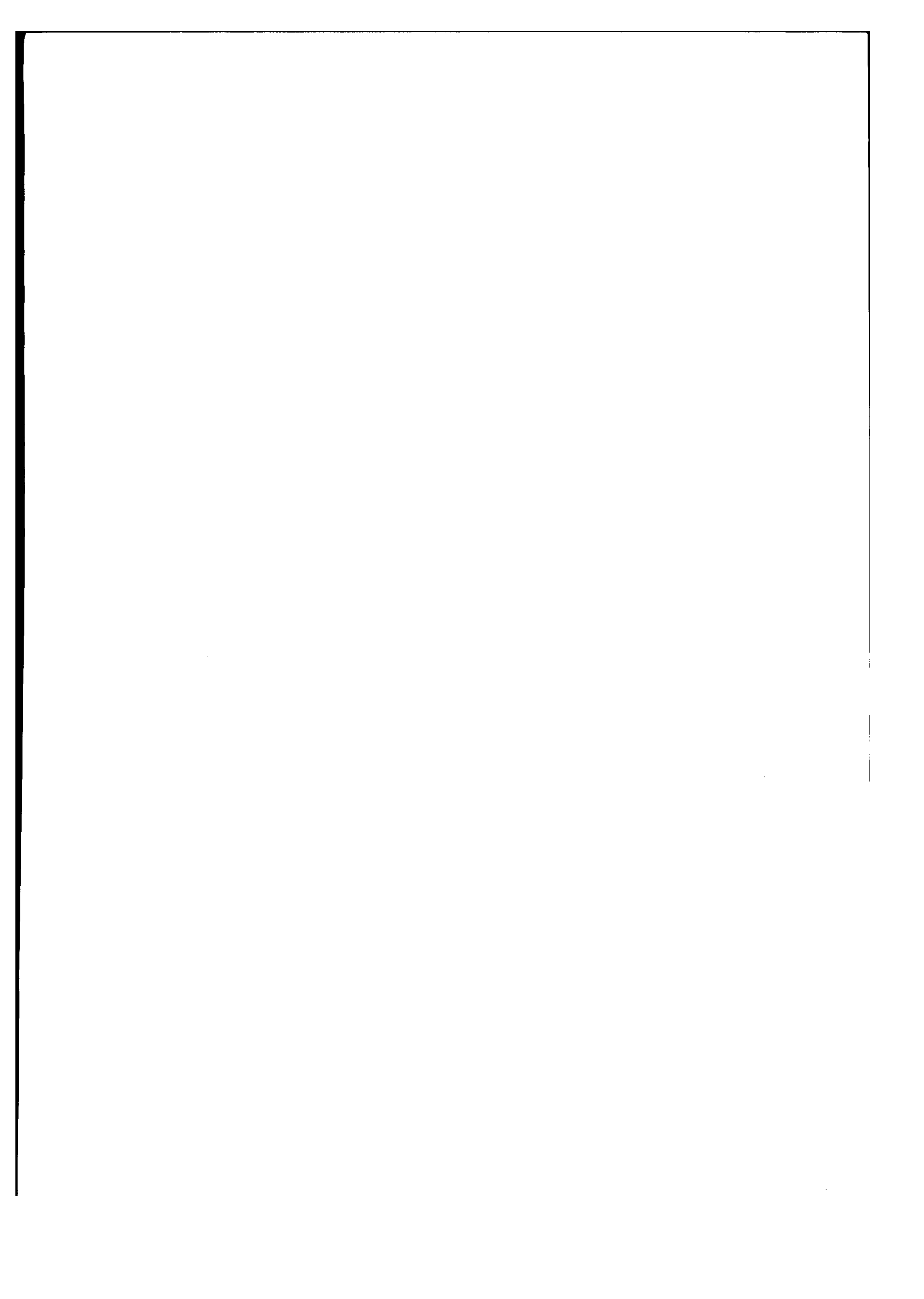
جـ ـ هل هناك صعوبات في تطبيقها، وما هي؟

٣ ــ أ ـ اذكر أهم مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات.

ب ـ ما هي الإحتياطات الواجبة لتؤدي المشاركة إلى الوصول إلى قرارات أفضل؟

٤ ــ لماذا يعتبر الإبتكار والتجديد هاما لإتخاذ القرارات؟

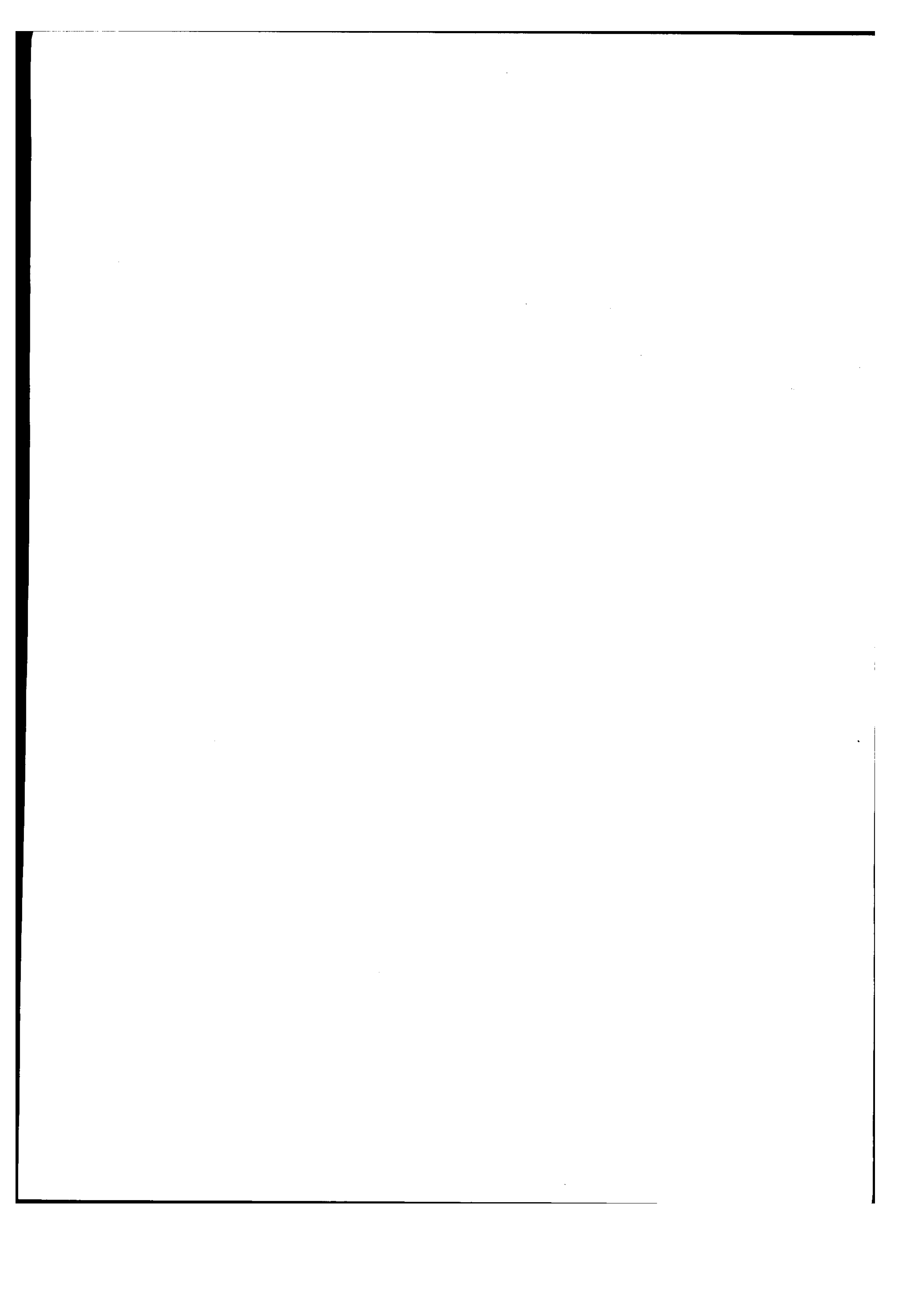
٥ ــ «الإبتكار موهبة يولد بها الإنسان ولا يتعلمها»، هل تتفق مع هذه العبارة أم تختلف، ولماذا؟



الفصل الثالث

التخطيط

- ماهية التخطيط
- أهمية التخطيط
- أنواع التخطيط
- معوقات التخطيط
- شروط التخطيط الجيد



الفصل الثالث

التخطيـــط

● نتناول في هذا الفصل وظيفة التخطيط، فنعرفها ونعرض العوامل التي تدعو الإدارة إلى التخطيط لأعمالها، وأنواع التخطيط. ثم نتحدث عن مقومات التخطيط، وهي الأهداف والتنبؤ والسياسات الإدارية والإجراءات والقواعد ومستويات الأداء والبرامج والميزانية. وأخيرا نورد قائمة بالشروط التي يجب توفرها لأداء وظيفة التخطيط بنجاح.

ماهية التخطيط

التخطيط نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل، وماذا يجب عمله، وأين، ومتى، وكيف، وبواسطة من، وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل[1]. فالتخطيط إذن يضع الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطط، والخطوات والمراحل والعناصر، اللازمة لتحقيق هذه الأهداف[2]. و ينصب التخطيط على المستقبل ــ القريب والبعيد ــ ولا يمكن لنشاط أو عمل أن يتم بنجاح إلا إذا تم التخطيط له على أساس علمي سليم.

أهمية التخطيط

وعلى هذا فإن للتخطيط أهمية كبيرة، يبررها عدد من العوامل هي:

١ ــ إن المستقبل يحمل تغييرا من نوع أو آخر. الأمر الذي يتطلب دراسة العوامل التي عددناها آنفا ــ التكنولوجية والإقتصادية والإنسانية. ووضع خطة منظمة لمواجهتها والتكيف معها، والحصول على ما تحمله هذه العوامل من مزايا وتفادي ما تحتويه من مشكلات.

٢ ــ يساعد التخطيط على تخفيض المخاطر، وذلك بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يعده من خطط بديلة لمواجهة هذه التوقعات.

٣ ـــ يساعد التخطيط على التشغيل الإقتصادي لعناصر الانتاج، حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، دون تقتير أو إسراف.

٤ ـــ لا بد من تحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد و يقبلوها، كما أن من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتي يتبعها الأفراد و يتعاونوا على تنفيذها.

٥ ـــ يسهل التخطيط مهمة القيادة. وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.

٦ ـــ يسهل التخطيط عملية الإتصالات، حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والخطط والمعايير.. الخ، في كافة قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات، بين الإدارة والأفراد، والمديرين والمرؤوسين و بعضهم.

٧ ـــ يمهد التخطيط لعملية الرقابة و يرفع كفاءتها، وذلك لأنه يحدد سلفا المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها، والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير، والمسموحات التي يمكن قبولها.

٨ ـــ كذلك يساعد التخطيط على تقو يم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة، وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها.

٩ ـــ يعطى التخطيط كلا من المديرين والمرؤوسين نوعا من الثقة، اذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون على برنامج مدروس، وحسب خطوات محددة، فيتفرغون لأداء مهامهم، و يفكرون في طرق رفع كفاءتهم في أدائها.

أنواع التخطيط

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط. وذلك بناء على عدة أسس، منها الأساس الزمني، والنطاق الذي تشمله الخطة، وطبيعة النشاط. وذلك على النحو التالي:

أ ــ **التقسيم الزمني :** هناك التخطيط قصير الأجل والذي يشمل سنة أو بضعة شهور. والتخطيط متوسط الأجل والذي يغطي أكثر من سنة وإلى خمس سنوات. فما زاد عن ذلك فهو تخطيط طويل الأجل.

ب ــ **التقسيم حسب نطاق الخطة :** إذا كانت الخطة تشمل المنظمة أو الجهاز في مجموعه، بكافة إداراته وأقسامه، فهي خطة رئيسية. وإلى جانب هذه الخطة الرئيسية، توجد خطط فرعية، تختص كل واحدة منها بمجال محدد، إدارة أو قسم أو فرع للجهاز. فإذا أخذنا التخطيط على مستوى الدولة كلها، فهذا هو التخطيط القومي، الذي يضع خطة قومية شاملة لجميع أجهزة الدولة ومؤسساتها.

جـ ــ **التقسيم حسب طبيعة النشاط :** إذا أخذنا طبيعة النشاط معيارا للتمييز بين الخطط، فنجد خطة إنتاجية، وخطة للتوظيف، وخطة مالية، وخطة للشراء، والصيانة... إلخ.

مقومات التخطيط

(١) الأهداف

ان بداية أي نشاط هي تحديد الهدف. والهدف هو النتيجة التي يراد الوصول إليها. ويجب أن توضع هذه النتيجة ــ كما أشرنا ــ في صورة كمية ونوعية، ويحدد الزمن الذي يجب أن يتم فيه تحقيقها. فاذا تم تحديد الهدف أو الأهداف بدقة فيجب أن تنقلها الإدارة للأفراد وتتأكد من أنها واضحة في أذهانهم، ومفهومة، ومرغوب فيها من جانبهم. إذ أن الأهداف المرغوبة أو المقبولة من جانب المنفذين يكون إحتمال بلوغها كبيرا. كذلك يجب أن تكون الأهداف مرنة بحيث تستوعب التغيرات وتتمشى معها. وأن تكون متوازنة ومتكاملة مع غيرها من الأهداف، بحيث لا يكون هناك تعارض

بينها، وبحيث تتوقف درجة الأهمية المعطاة لكل هدف على أولويات هذا الهدف وتتناسب مع مساهمته في الأهداف الكلية للمنظمة. وكذلك يجب أن تكون متسلسلة زمنيا بحيث يؤدي بلوغ واحد منها إلى تحقيق الآخر، حتى يتم الوصول إلى الهدف الأكبر.

وتنقسم الأهداف إلى أهداف رئيسية تتعلق بالجهاز أو المنظمة كلها. وأهداف فرعية تسند مهمة تحقيق كل هدف فرعي منها إلى إدارة أو قسم أو مجموعات من الأفراد على اختلاف مراكزهم ووظائفهم وتخصصاتهم.

(٢) التنبؤ:

يقصد بالتنبؤ محاولة التعرف على ما سيحدث من تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة. وذلك من عدة جوانب تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتستخدم المنظمة في التنبؤ، طرقا احصائية ورياضية، حتى تستطيع أن تضع صورة بدرجة من الدقة لما ستكون عليه الحال في الفترة المستقبلة التي تصمم لها الخطة. فتستعرض اتجاهات الأعمال والانتاجية، وتقوم بالدراسات الميدانية، وتحلل المؤشرات الإقتصادية وإحصاءات الحكومة (مثل إحصاءات السكان والدخل والأسعار والقوى العاملة) والإحصاءات الأخرى التي تنشرها الجامعات ومعاهد البحوث والهيئات العلمية المتخصصة.

(٣) السياسات الإدارية:

تعبر السياسة عن مجموعة من الخطوط العريضة أو الضوابط والحدود، تضعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الهدف المحدد[٣]. وتنقسم السياسات إلى أنواع هي:

أ ــ السياسات العامة، والتي تعبر عن الإطار الفكري للمنظمة، فهي توضح

قيمها وأهدافها والمبادىء العامة التي تراعيها في ممارسة أنشطتها ومعاملاتها مع الجهات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة.

ب ـ السياسات الرئيسية، والتي تختص بالأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المنظمة، فهناك سياسة تمويلية، وإنتاجية، وسياسة التوظيف، وسياسة الشراء، والصيانة، والعلاقات العامة. و يشمل كل نوع من هذه السياسات أجزاء تنطبق على مجالات معينة أو مجموعات محددة من العاملين. ففي سياسة التوظيف مثلا، قد يكون هناك قسم يشمل جميع الأفراد، وقسم يختص بتوظيف المديرين، وآخر ينطبق على الموظفين المتخصصين والاستشاريين، وثالث على العاملين التنفيذيين.

جـ ـ السياسات الفرعية، أو سياسات الإدارات والأقسام، والتي تنصب على كل إدارة أو قسم على حدة، وتشمل أعمالها وانشطتها، وتتسق وتنسجم مع سياسات الإدارات والأقسام الأخرى.

وتعتبر السياسات جزءا هاما من عملية التخطيط، وذلك لأنها تحقق للمنظمة فوائد جمة، نعرض بعضها فيما يلي:

١ ـ تعد السياسة بمثابة إطار فكري يشمل المفاهيم التي إتفقت عليها إدارة المنظمة[٤]. و بالتالي يستند إليها المديريون في وضع الخطط، الأمر الذي يحدث إتساقا ـ وليس بالضرورة تشابها ـ في القرارات والأفعال، و يزيل التناقض أو التنافر الذي قد يحدث عند غياب مثل هذا الإطار الفكري.

٢ ـ تساعد السياسة على إقامة علاقات طيبة مع الجهات المتعاملة مع المنظمة، من المستهلكين والمستفيدين بخدماتها، إلى الموردين، والحكومة، والمجتمع الكبير. وخاصة إذا صادفت السياسات التي تضعها المنظمة قبولا من جمهور المتعاملين. وهذا

بدوره يمد المنظمة بدرجة من الثقة تساعدها في أداء أعمالها على الوجه المطلوب.

٣ ـــ تـوفر السياسة كثيرا من الوقت والجهد من جانب المنفذين، إذ يرجعون إلى السياسة المكتوبة و يسيرون حسب إقتراحاتها° فيقضي ذلك على ما قد يكون هناك من شك أو خلاف.

٤ ـــ تساهم السياسة في وظيفة الرقابة، وذلك لأن السياسة مستمدة من الهدف المحدد الذي تسعى إليه المنظمة، وتضع الدليل أو الارشاد المناسب للتصرفات التي توجه نحو تحقيقه. و بالتالي فانها تسهم في قياس نتائج هذه التصرفات.

ولذلك يجب أن تراعي الإدارة مجموعة من الشروط عند وضع سياساتها. وأول هذه الشروط أن تنبع السياسة من الأهداف التي تحددها الإدارة وتعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيقها. وأن تكون واضحة ومقبولة من العاملين ـــ وربما كان من المستحسن أن تشترك مستو يات إدارية أدنى في وضعها، حتى يتحقق قبولها والإقتناع بها. كما يجب أن تكون متفقة مع سياسة الدولة، متسقة مع مبادئها ونابعة من قيمها متبعة لقوانينها وأحكامها. وأن تكون كذلك متفقة مع الظروف الإقتصادية السائدة. كما أن من الأهمية بمكان أن توضع السياسات في دليل مكتوب، حتى تتوفر للسياسة صفة الثبات والإستقرار. ثم يراجع الدليل في فترات دورية و يعدل عندما تحدث تعديلات في السياسات التي يتضمنها.

(٤) الإجراءات :

بينما تصورا لسياسات الإطار الفكري والدليل المناسب لأنشطة المنظمة، فإن الإجراءات تحدد «ما الذي يجب عمله» أو ما هو الفعل الصحيح. و بعبارة أخرى فإن الإجراءات توضح الخطوات التفصيلية التي يمكن أن يتبعها الموظف عند أدائه لعمله. و بالتالي فإذا كان من سياسة المنظمة مثلا أن ترسل أفرادها لبرامج التدريب المتاحة في الجامعات أو معاهد الإدارة أو الهيئات المتخصصة، فإن الإجراءات توضح طريقة تنفيذ

هذه السياسة. فتتضمن الخطوات التي يجب أن يتبعها رئيس القسم في إرسال الموظفين لهذه البرامج، والشروط التي يجب توافرها فيهم، والطلبات التي يقدمها الرئيس لإرسال مرؤوسيه للتدريب، وطريقة الإشراف على المتدربين أثناء انعقاد البرنامج، والنماذج التي يجب ملؤها عند عودتهم... إلخ.

وتغطي الإجراءات كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. فهناك اجراءات مالية، مثل صرف الرواتب والمكافآت والعلاوات. وإجراءات الشراء، واجراءات التوظيف، والصيانة. وليس معنى ذلك أن الإجراءات المختلفة منفصلة عن بعضها. فعلى العكس من ذلك فهي تكمل بعضها. فالاجراءات المالية واجراءات الشراء والصيانة مثلا، كلها مرتبطة وتتأثر ببعضها.

ولكي تكون للإجراءات فعاليتها، فيجب أن تكون واضحة ومحددة، ومتسقة مع بعضها ومتفقة مع الإطار الذي ترسمه الأهداف والسياسات. ومتفقة كذلك مع مبادىء المنظمة وقيمها. كما أن من الأهمية بمكان أن تكون الإجراءات عملية و بسيطة وقابلة للتطبيق وتساعد على سرعة تنفيذ الأعمال. وأن يفهم الأفراد أنها وسيلة وليست غاية، أي أن اتباع الإجراء لا يكفي لكي يؤدي الموظف مهمته، ولكن يجب أن يتأكد أن الإجراء الذي يتبعه يوصله للغاية المطلوبة.

(٥) القواعد:

تقوم القواعد بمهمة رئيسية، وهي توضيح المسموح به وغير المسموح به من السلوك الوظيفي[٦] مثل قاعدة ممنوع التدخين، أو إرتداء الزي الملائم للمرأة العاملة. والقاعدة بالتعريف واجبة الإتباع ولا يجوز فيها التصرف الشخصي و يتعرض من يخالفها للعقاب المحدد، و يتمتع من يتبعها بالحقوق المقررة.

(٦) مستويات الأداء :

يعبر مستوى الأداء عن الدرجة المطلوبة في تحقيق الهدف المحدد. فهو إذن مقياس لنتائج الأعمال. وهو يشتق من الهدف المقرر، ويحدد أحسن أو أنسب النتائج، في ظل مجموعة من الظروف المحيطة. وغالبا ما يحدد المستوى المشترط للأداء بناء على الأداء الجيد، ولكن مع أخذ القدرات المتوافرة لدى العاملين في الحسبان. وعادة ما تؤخذ القدرات الأعلى من المتوسط. لذلك تجد الممتازين يحققون أكبر من المستوى الموضوع، والأقل امتيازا يحققون أقل، وهكذا.

(٧) البرامج :

يمثل البرنامج تركيبا معقدا من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات التي يلزم إتباعها لتحقيق الهدف المحدد. وقد يكون البرنامج رئيسيا وشاملا، مثل برنامج لتنمية القوى العاملة في المنظمة أو التطوير التنظيمي. وقد يكون فرعيا أو جزئيا، مثل برنامج تدريبي لعدد من رؤساء الأقسام بالمنظمة. كما يتضمن البرنامج الرئيسي عدة برامج جزئية أو مرحلية، تساعد إذا تمت على تنفيذه وتحقيقه للهدف المطلوب[٧]. و يعتبر شرطا هاما في البرامج ــ الرئيسية والفرعية ــ تحديد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج، والأزمنة الجزئية التي تستنفدها كل مرحلة أو خطوة من خطواته. و يعتبر تصميم البرامج عملية صعبة، إذ أن المخطط لا بد أن يأخذ في اعتباره الأهداف التي يريد بلوغها، والامكانات المتاحة لديه والسياسات والقواعد والإجراءات التي يجب السير عليها، والقيم والمبادىء التي يجب الإلتزام بها، والظروف البيئية المحيطة. وعليه أيضا أن يتعرف على العلاقة المتداخلة بين هذه العناصر جميعا وتأثيرها على البرنامج الذي يقوم بوضعه.

(٨) الميزانية :

تعتبر الميزانية قائمة تقديرية للنتائج المتوقعة موضوعة في صورة رقمية. فهي توضح

المصادر المتاحة للمنظمة والاستخدامات التي توجه إليها هذه المصادر. و بالتالي فإن الميزانية هي ذلك الجزء من الخطة الذي يوضح بالأرقام أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة، من تمويل وقوى عاملة وشراء و بيع... الخ، لفترة زمنية محددة، قد تكون سنة أو أقل أو أكثر تبعا لطبيعة نشاط المنظمة والغرض من إعداد الميزانية. وقد تكون الوحدة الرقمية المستخدمة بالميزانية قيمة مالية (ريالات). أوعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة، أوعدد ساعات العمل اليدوي أو الآلي.

وإلى جانب الصفة التخطيطية للميزانية، فهي أداة من أدوات الرقابة. اذ تقارن الإدارة النتائج المحققة بما ورد في ا ميزانية، وتتعرف على الفروق والانحرافات، حتي تبحث في علاجها. ولذلك فإن إعداد الميزانية يتطلب كثيرا من الجهد والوقت والدقة. فلا بد أن نكون هناك بيانات يمكن الاعتماد عليها، والتي تحدد الإدارة على ضوئها الاحتياجات الضرورية ــ من أموال ومعدات وقوى عاملة، وتحدد كذلك المستو يات الواجبة للأداء[8].

وتشترك في اعداد الميزانية الإدارات المعنية بالمنظمة. ثم تقوم الإدارة العليا باصدارها في صورتها النهائية. ويجب أن يتوفر في الميزانية قدر من المرونة حتى تقابل التغيرات التي يمكن أن تحدث. كما أن من المهم إجراء مراجعة للميزانية للتأكد من سلامتها وملائمتها للظروف السائدة.

أنواع الميزانية :

ونعرض فيما يلي لأربعة أنواع من الميزانية، وهي ميزانية البنود، والأداء، والبرامج، وقاعدة الصفر.

أ ــ ميزانية البنود :

و يعتبر هذا النوع من الميزانيات أقدمها، كما أنه أكثرها إنتشارا، لذلك يطلق عليه أحيانا لفظ الميزانية التقليدية. وتطبق هذه الميزانية بكثرة في الدول النامية. وقد أجريت

عليها تعديلات كثيرة منذ ظهورها. وذلك لضمان ترشيد الإنفاق الحكومي، والرقابة على الجوانب المالية، وتوحيد الإشراف عليها[٩].

وطبقا لهذا النوع من الميزانية تبوب النفقات على أساسين[١٠]. أولهما حسب الجهة التي تقوم بالانفاق ــ أي الوزارات والمصالح والهيئات. فيخصص في الميزانية فصل لكل منها وتدرج به نفقاتها. و بعد أن تعتمد الميزانية تطلب كل وزارة أو مصلحة الإعتمادات المخصصة لها وتنفق على أنشطتها المختلفة. وأما الأساس الثاني للميزانية فهو أوجه الانفاق الحكومي المتعددة. فتقسم الميزانية إلى أبواب، والأ بواب إلى بنود، وتفصل الأخيرة إلى أجزاء تفصيلية تبين الأ وجه المختلفة للإنفاق.

وتتميز هذه الميزانية بأنها محافظة، تميل إلى إحكام الرقابة العامة، والتأكد من توجيه الإنفاق إلى بنوده المخصصة له وعدم تجاوز الإعتمادات المدرجة. غير أنها من جهة أخرى تولي كل إهتمامها للرقابة الحسابية، ولا تر بط بنود الانفاق وتوزيع الإعتمادات عليها ببرنامج متكامل للتنمية يقوم على الدراسات وتحديد الأ ولو يات وتحليل التكلفة والعائد وتقرير الأهمية النسبية لكل وجه من أوجه الصرف. كما أنها تعني فقط بالمدخلات أو الإحتياجات (البنود) التي يحتاج إليها مشروع معين ــ من أدوات وخامات وعمالة... الخ، تستوى في ذلك المشروعات البسيطة والضخمة[١١]. ومن ثم فليست هناك «منافسة» بين المشروعات والبرامج حسب أهميتها ومساهمتها في خطة التنمية. وإنما تستمر بنود الإنفاق التقليدية، وتزاد عليها مبالغ من المال مع كل ميزانية جديدة.

ب ــ ميزانية الأداء:

ظهرت الحاجة إلى ميزانية الأداء نتيجة للمشكلات التي تواجه ميزانية البنود، وكذلك نتيجة للتوسعات في المشروعات، وظهور حركة الإدارة العلمية في مجال الإدارة، وإمكانية قياس الأداء بمعايير صحيحة[١٢]. وتوجه ميزانية الأداء إهتمامها نحو الإنجازات

أو النتائج المراد تحقيقها، وليس على أوجه الإنفاق. أي أنها تركز على المخرجات بدلا من المدخلات، وعلى الأعمال التى تقوم بها الحكومة بدلا من وسائل القيام بهذه الأعمال أو الأشياء المراد شراؤها للقيام بها. ومن ثم فإن ميزانية الأداء توضح الإعتمادات المالية، والتكاليف، ومراحل الإنجاز، ومعايير الأداء، والتي تتكامل جميعا لخدمة الأهداف والنتائج المطلوبة[١٣]. و بالتالي لم تعد الميزانية مهمة محاسبية فقط، بل دخلت فيها الإدارة إلى جانب المحاسبة[١٤] لتقيمها على أساس علمي موضوعي.

وتحقق ميزانية الأداء بضع مزايا لا تتاح لميزانية البنود. فهي توزع امكانات الدولة حسب النتائج المراد تحقيقها. وتعتمد في ذلك على أسلوب علمي قوامه تحليل تكاليف البرامج وعائدها. وهي أيضا تعمل على التنسيق بين المشروعات المختلفة. كما أنها تسهل عملية الرقابة، نظرا لوجود معايير للأداء محددة سلفا، غير أن هذا النوع من الميزانيات يحتاج إلى نظام معلومات دقيق، ودراسات وتحليل، وتحديد مسبق لمعايير الأداء ــ الأمر الذي قد يصعب في بعض الأنشطة الخدمية وتلك التي لا تظهر نتائجها في صورة مادية ملموسة، أو تلك التي لا تظهر نتائجها إلا في المدى الطو يل.

جـ ــ ميزانية البرامج :

ظهرت عيوب عند تطبيق ميزانية الأداء. وهي أن هناك عددا من البرامج أو المشروعات الموجودة فعلا و يراد تنفيذها بكفاءة. في حين أن المفروض أن يكون السؤال الأهم هو: ما هي البرامج والمشروعات التي نحتاج إليها؟[١٥] وهذا ما بدأت ميزانية البرامج توليه عنايتها. ولذلك فهي تجمع بين مزايا النوعين السابقين من الميزانية وتتفادى عيوبهما. فهي تعني بالمدخلات ــ كما تفعل ميزانية البنود. وتعني أيضا بالمخرجات ــ كما تفعل ميزانية الأداء. ولكنها تزيد عنهما في أنها تدرس البدائل المتاحة وتأثير كل بديل بالمقارنة مع الآخر، حتى تختار أحسنها[١٦]. فهي إذن عبارة عن خطة متكاملة للمشروعات التي يزمع تنفيذها في المستقبل. وتصور هذه الخطة أفضل

الأساليب لإستغلال الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة. وهي تمد المعنيين بكافة البيانات والحقائق والأرقام، التي يمكنهم على ضوئها إتخاذ القرارات الملائمة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وقد طبقت ميزانية البرامج ــ والتي تسمى أيضا بنظام التخطيط والبرامج والميزانية ــ لأول مرة في وزارة الدفاع الأمريكية. واتجهت النية إلى تطبيقها على كافة الأنشطة الحكومية. وتمر ميزانية البرامج بعدة خطوات ــ كما وضعها مكنمارا. وهذه الخطوات هي بالترتيب[١٧]:

١ ــ تحديد الأهداف وتقرير أولو ياتها.
٢ ــ تصميم البرامج المناسبة لبلوغ هذه الأهداف. وذلك بتجميع الأنشطة المتداخلة والمرتبطة ببعضها في برامج متكاملة.
٣ ــ تحديد عدة برامج بديلة لبلوغ الأهداف المقررة. أي أن كل واحد من البرامج المصممة يصلح لتحقيق هذه الأهداف بدرجات متفاوتة وتحت ظروف معينة و بشروط محددة.
٤ ــ حساب النتائج التي يحققها كل من هذه البرامج ــ أي المخرجات المتوقع الحصول عليها.
٥ ــ حساب التكاليف الكلية لكل برنامج. وذلك بتحديد المدخلات اللازمة للبرنامج ــ من أموال ومعدات وأيد عاملة.
٦ ــ اختيار البرنامج الأنسب وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذه.
٧ ــ وضع البرنامج المختار في ميزانية توضح الهدف المرسوم، ومقاييس الأداء، وتكلفة البرنامج، والجدول الزمني له. والبدائل المناسبة للبرنامج ــ عند الضرورة.

د ــ ميزانية قاعدة الصفر:

وهذا نوع من أنواع الميزانية استحدثته شركة تكساس للمعدات، وتبناه الرئيس الأمريكي كارتر. وطبقا لميزانية قاعدة الصفر، تقسم البرامج إلى وحدات تتكون من أهداف وأنشطة وموارد. وتحسب تكاليف كل وحدة تصاعديا ــ من الصفر فما فوق. كما تقيم البرامج على أساس العائد المتوقع منها. ومن ثم تختار البرامج التي يراد تنفيذها، وتعطى ترتيبا معينا، طبقا لتكاليفها والعائد الذي ستحققه[18]. وتعطى البداية من الصفر للمخطط حرية الحركة، فلا يتقيد بالمشروعات السابقة، ولا يضطر لإبقائها وحساب التغيرات التي تطرأ عليها. وذلك لأن جميع البرامج والمشروعات ــ القديمة والجديدة ــ تخضع للتقييم والبدء من الصفر. وحين يعاد تقييم المشروعات القديمة، فإن المخطط يعيد النظر في ابقائها أو تخفيضها أو إلغائها[19]، تبعا لأهميتها وتكاليفها وعائدها.

وتطبق ميزانية قاعدة الصفر في مجال الخدمات المساعدة وليس الانتاج، على أساس أن هناك بعض الحرية في التصرف في هذه الخدمات، مثل التطوير والبحوث والتخطيط والتمويل[20]. وتحقق هذه الميزانية عددا من المزايا يتلخص في أن المخطط ينظر إلى المشروعات نظرة متجددة غير متقيدة، و يدرس كل مشروع أو برنامج على حدة و بالمقارنة مع البرامج الأخرى. كما أنها تساعد في ترشيد الإنفاق وذلك باتاحة الفرصة للمشروعات الحديثة أو ذات الأولوية الأهم، والغاء المشروعات القديمة التي استنفدت أغراضها[21]. ولكن من جهة أخرى يعاب على هذا النوع من الميزانية، العبء المتكرر في دراسة البرامج وتقييمها كل سنة[22]، مما يستنفد وقتا ومجهودا كبيرين.

شروط التخطيط الجيد

لكي يكون التخطيط سليما ومحققا للغرض الذي يمارس من أجله، يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الشروط، نوردها فيما يلي:

١ ــ يجب أن تكون الأهداف ــ الرئيسية والفرعية ــ المطلوب تحقيقها، واضحة محددة، مفهومة من جانب الإدارة والأفراد، وأن يكونوا جميعا مقتنعين بها راغبين في تحقيقها.

٢ ــ أخذ مشكلات الماضي في الحسبان، ووضع الإحتياطات اللازمة لعلاجها وتفاديها في المستقبل.

٣ ــ توفر المعلومات الصحيحة الموقوتة، والتي يمكن الإعتماد عليها، والإفادة من الوسائل الحديثة لمعالجة المعلومات ــ آلية وإلكترونية.

٤ ــ إشراك المستويات الإدارية المختلفة في المراحل التمهيدية لإعداد الخطة. وذلك حتى تكون الخطة شاملة لتصورات المعنيين وتوقعاتهم. وكثير من العاملين ــ على إختلاف تخصصاتهم ووظائفهم، يمكن أن تكون لهم وجهات نظر مفيدة في اكتشاف فرص متنوعة وحلول مختلفة للمشكلات ونواحي محددة للتحسين والتطوير.

٥ ــ يجب أن تتميز الخطة بالشمول، بحيث تغطي الأنشطة المختلفة للمنظمة وتتضمن كافة المستويات التنظيمية. وذلك حتى يتحقق التنسيق الكامل بين الأنشطة، وعلى المستويات المختلفة من الإدارات والأقسام والوحدات.

٦ ــ من الأهمية أن تكون الخطة واضحة محددة، دقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ، حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها، وبحيث تكون مفهومة للجميع ــ الإدارة والعاملين ــ بنفس المعنى.

٧ ــ مراعاة عنصر التكاليف، بحيث يفوق العائد من الخطة المصاريف التي تتحملها الإدارة في سبيل إعدادها.

٨ ــ لا بد من مراعاة عنصر التنسيق بين الخطط القصيرة والبعيدة المدى، ومراعاة التوقيت السليم وتحديد الأزمنة الواجبة للخطة وكل مرحلة من مراحلها، بحيث تنتقل الخطة من جزئية إلى أخرى حتى يتحقق الهدف الكبير.

٩ ــ يجب تحقيق قدر من المرونة والقابلية لمواجهة التغير، وخاصة في ا [illegible]

طويلة الأجل، حيث يكثر إحتمال التغيرات في جانب أو أكثر في البيئة المحيطة ـــ داخلية وخارجية.

١٠ ـــ لا بد من وجود خطوات للمراجعة والمتابعة، بحيث يجري تقويم لكل مرحلة بعد إتمامها، حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم.

١١ ـــ الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة، والعمل على التشغيل الأمثل والإفادة من الطاقة القصوى لهذه الامكانات، حتى تحقق الوفورات، و يكون الضياع أو الفاقد عند حده الأدنى.

١٢ ـــ التنبه للعوامل المعوقة، والتي تحد من حرية الإختيار من البدائل المتاحة، أو التي يجب علاجها قبل وضع الخطة، أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها ووضع الاحتياطات الواجبة لها.

خلاصة

كان إهتمامنا في هذا الفصل حول وظيفة التخطيط، فعرضنا لمفهوم التخطيط والعوامل التي تدعو للعناية به وتحري دقته. ثم عرضنا لمقومات التخطيط، وهي التحديد الدقيق للأهداف. والتنبؤ بالظروف المستقبلة. ورسم السياسات الإدارية العامة والرئيسية والفرعية. وتحديد الإجراءات التي توضح الخطوات التفصيلية التي يتبعها الأفراد في أعمالهم. ووضع القواعد التي ترشد السلوك الوظيفي. وتقرير مستويات الأداء التي تقيس نتائج الأعمال. وتصميم البرامج الرئيسية والفرعية لتحقيق الأهداف المرسومة حسب خطوات ومراحل متتابعة. ووضع الميزانيات ـــ وهناك أنواع منها مثل ميزانية البنود، والأداء، والبرامج، وقاعدة الصفر. وأخيرا عرضنا لشروط التخطيط الجيد والتي يجب إتباعها لتحقيق الفوائد المطلوبة من التخطيط.

أسئلة للمناقشة

١ ـــ ما هي أهم الأسباب التي تدعو الإدارة اليوم للتخطيط لأعمالها؟

٢ ـــ ما هي أهم الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة لتصل إلى تخطيط أفضل لأعمالها؟

٣ ـــ اشرح أهمية تحديد الهدف، عند وضع الخطة. و بين الشروط الواجب اتباعها عند تحديد الهدف.

٤ ـــ ما المقصود بالسياسات الإدارية، وما الفرق بينها و بين الإجراءات والقواعد؟

٥ ـــ اشرح الدور الذي تساهم به الميزانية في التخطيط والرقابة الجيدة على نتائج الأعمال.

٦ ـــ قارن بين ميزانيات البنود، والأداء، والبرامج، وقاعدة الصفر، مبرزا أهم نقاط القوة والضعف في كل منها.

الفصل الرابع

التنظيم

- مفهوم التنظيم
- مزايا التنظيم
- طرق التنظيم
- أسس التنظيم
- أهمية اتباع مبادىء التنظيم

الفصل الرابع

التنظيـــم

● نخـصـص هذا الفصل لوظيفة التنظيم. فنعرض لمفهومه ومكوناته، ومزاياه وطرقه وأشكـالـه. ثـم نـتـنـاول أسس الـتـنظيم، وهي التخصص، ووحدة الهدف، والسلطة والمسئولـيـة، ووحـدة الأمر، وتحديد الإختصاصات، والمركزية واللامركزية وتفويض السـلـطة، ونطاق الاشراف، واللجان، والتنسيق. ونشير أخيرا إلى أهمية إتباع المبادىء الملائمة للتنظيم حتى ينجح في تحقيق أهدافه.

مفهوم التنظيم

تـقـوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقـررة. ثـم تـضـع المواصـفـات والخـصـائـص التي يجب توافرها في الأشخاص الذين سيـؤدون هـذ الأعمال. وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وإنسياب العمل بينهم. وتقع كـل مجـموعـة مـن الأعـمـال المتشابهة المرتبطة ببعضها في وحدة محددة تسمى القسم أو الإدارة.

وعلى هذا فإن التنظيم يتضمن عدة أطراف[1] :

— الأعمال والأنشطة المراد أداؤها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

— الأفراد الذين سيقومون بأداء هذه الأعمال.

— الـعـلاقـات الـتـي يمـثـلـهـا الهـيـكل التنظيمي وما به من إدارات وشعب وأقسام.

— الأدوات التي يستخدمها الأفراد للقيام بالأنشطة المحددة لهم.

مزايا التنظيم :

يعتبر التنظيم لازما لكل جهد جماعي، صغرت الجماعات أو كبرت. وتستطيع الإدارة من خلال التنظيم أن تحقق فوائد جمة، أهمها:

١ ــ إنتظام العمل وإنسيابه بسهولة و يسر، حيث يتم تحديد الأعمال والمراحل التي تسير خلالها، والإدارات والأقسام التي تمر بها، والأشخاص الذين يؤدونها.

٢ ــ تحديد الإختصاصات والصلاحيات والمسئوليات، بحيث يعرف كل فرد واجباته الأساسية والفرعية والإضافية، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى. وكذلك تتعين لكل قسم وإدارة حدود صلاحياتها وعلاقتها بالأقسام والإدارات الأخرى. فلا يحدث تنازع في الإختصاصات أو تضارب في السلطات.

٣ ــ الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة (خبرات ومجهودات العاملين) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها، وتحقيق التنسيق والتكامل بين تخصصات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم و بين الإدارات والأقسام، فيزيد إحتمال الوصول إلى الأهداف المحددة بقدر كبير من الفعالية.

٤ ــ و بناء على ذلك يتحقق التعاون والإنسجام بين الأفراد والجماعات، فتسير العلاقات الوظيفية ــ والإجتماعية أيضا ــ بأقل قدر من التنافر والإحتكاك.

طرق التنظيم

عندما تصمم الإدارة الهيكل التنظيمي وتقسمه إلى ادارات وأقسام ووحدات، فانها تتبع لذلك أحد الأسس التالية أو تشكيلة منها[٢].

(١) **التقسيم الوظيفي** : وهو أكثر الطرق المستخدمة، وطبقا لهذا الأساس فان الإدارة تقسم البناء التنظيمي إلى ادارات وأقسام حسب الوظائف الرئيسية التي تؤديها، من تمويل وأفراد وصيانة وشراء وغير ذلك. فتوجد إدارة أو قسم لكل مجموعة من الأنشطة التي تتضمنها هذه الوظائف الرئيسية ــ أنظر شكل (٥).

(٢) **التقسيم الجغرافي** :وهنا ينقسم الهيكل التنظيمي إلى إدارات أو وحدات تتولى كل وحدة منها الأنشطة اللازمة لمنطقة جغرافية معينة ــ قد تكون مدينة أو مجموعة من المدن أو مجموعة من الدول الأجنبية، كما نوضح في شكل (٦).

(٣) **التقسيم حسب المنتج أو الخدمة** : يشيع استخدام هذا الأساس في المنشآت الصناعية ومؤسسات الخدمات، وخاصة الكبيرة منها. وتخصص إدارة أو قسم لكل منتج أو خدمة أو مجموعة من المنتجات والخدمات. وتوجد في كل وحدة أو إدارة رئيسية أقسام تمارس الوظائف أو الأنشطة التي يستلزمها صنع المنتج أو تقديم الخدمة، من الشراء والتمويل والانتاج والأفراد والتخزين والصيانة ــ أنظر شكل (٧).

(٤) **التقسيم حسب العمليات أو المراحل** : و يوجد هذا التقسيم في المؤسسات الصناعية، حيث يتم التنظيم بناء على العمليات أو المراحل الرئيسية لصنع السلعة، مثل التصنيع، والتجميع، والتشطيب النهائي... إلخ.

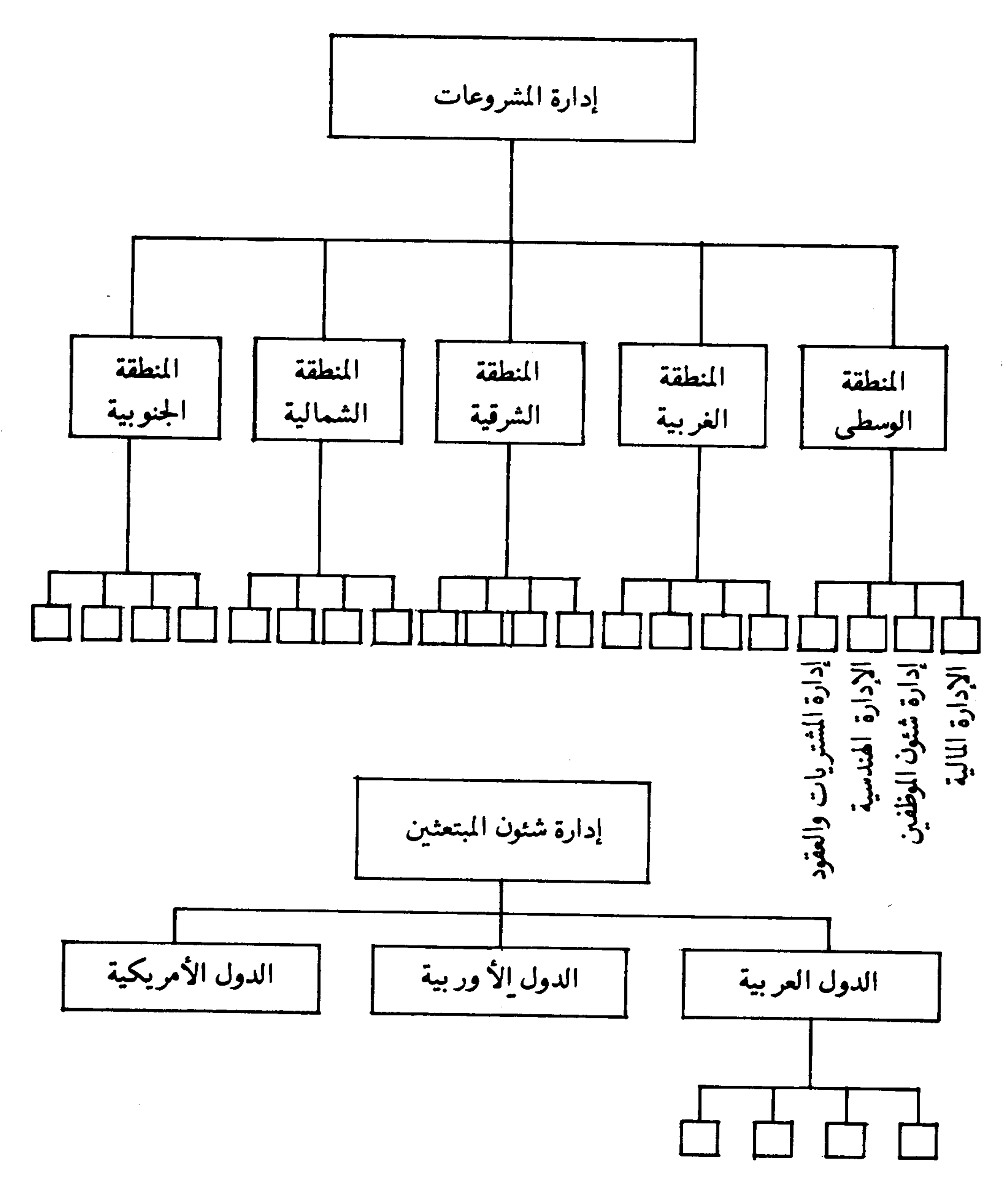
(٥) **التقسيم حسب العملاء** : و يصلح هذا الأساس إذا كانت المنظمة تتعامل مع عملاء هامين، وكان حجم التعامل مع هؤلاء العملاء كبيرا بحيث يبرر انشاء ادارة أو وحدة مستقلة لكل منهم. ورغم أن هذا التقسيم شائع في الشركات الصناعية والتجارية، إلا أنه يمكن أن يوجد أيضا في الأجهزة الحكومية. خذ مصلحة الجوازات مثلا، يمكن أن تكون بها إدارة لجوازات الوطنيين وإدارة لجوازات المتعاقدين الأجانب.

(٦) **التقسيم المختلط** : قد تتبع المنظمات أساسين أو أكثر من الأسس السابقة في تقسيم إداراتها ووحداتها. فكما ذكرنا في التقسيم حسب المنتج، يوجد داخل هذا التقسيم أساس آخر هو الأساس الوظيفي، وكذلك في حالة التقسيم الجغرافي، تجد داخل الإدارة أو الفرع الذي يختص بمنطقة جغرافية محددة، تقسيما حسب الوظيفة، أو المنتج، أو العملاء.

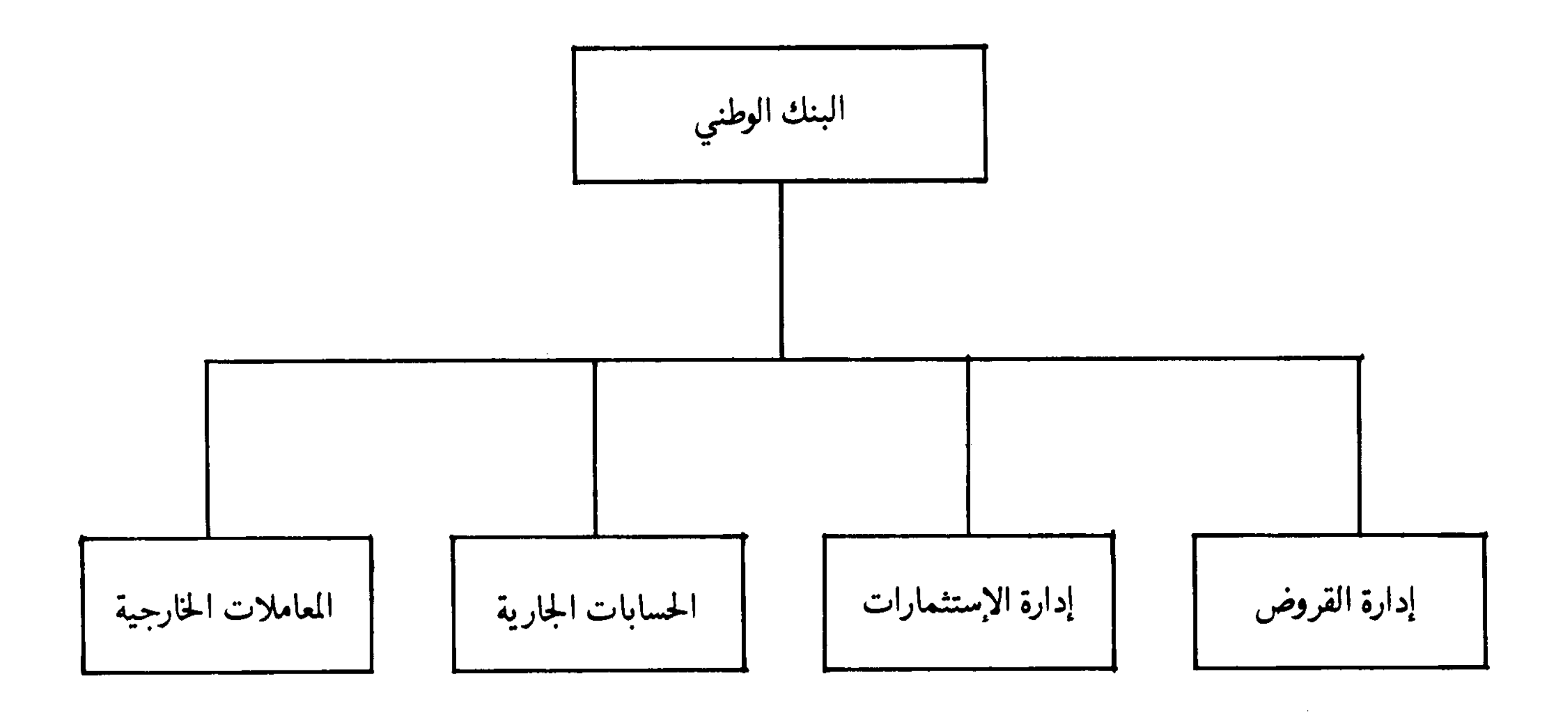
أشكال التنظيم

عـنـدمـا يـتـم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام، فانها ترتب في هيكل تنظيمي يـبين مواقعها وعلاقاتها. وغالبا ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، كما نرى في أشكـال ٥، ٦، ٧. وهـنـاك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائرى، والذي تكون فـيه الإدارات والأقـسام بمـثـابة دائرة تلتف حول الرئيس أو المدير العام ــ انظر شكل (٨). وإلى جـانـب هـذيـن الـشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية[٣]، والتي تستخدم عندما تـكـون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقومون بتصميمه وتنفيذه. وقد تجد في هذه المصفوفة مديرا «يرأس» زمـلاءه المـديرين الآخرين، أو شخصا متخصصا «يرأس» الأعضاء الذين يشتركون في تنفيذ المشروع ــ أنظر شكل (٩).

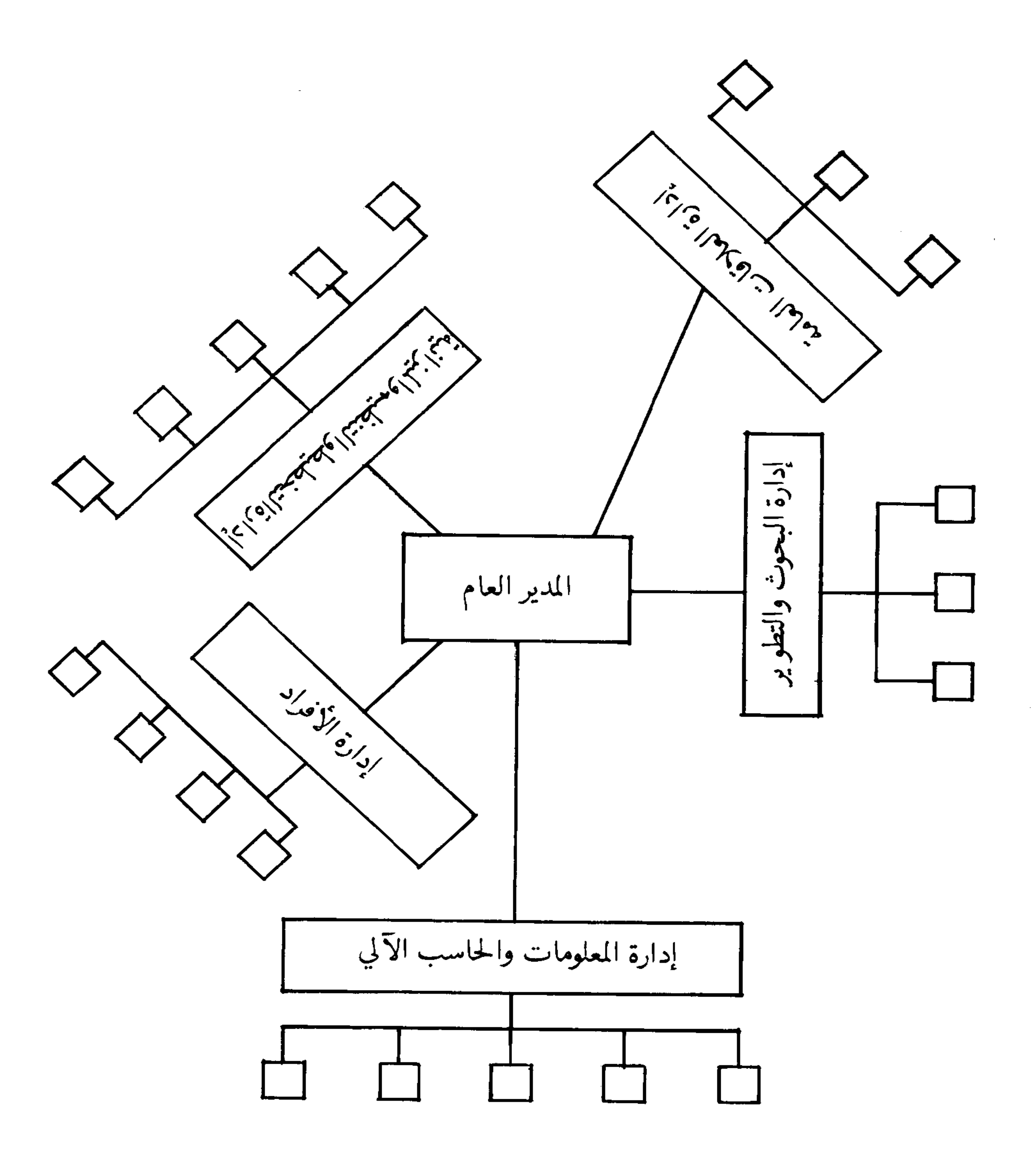
شكل (٥) التقسيم الوظيفي



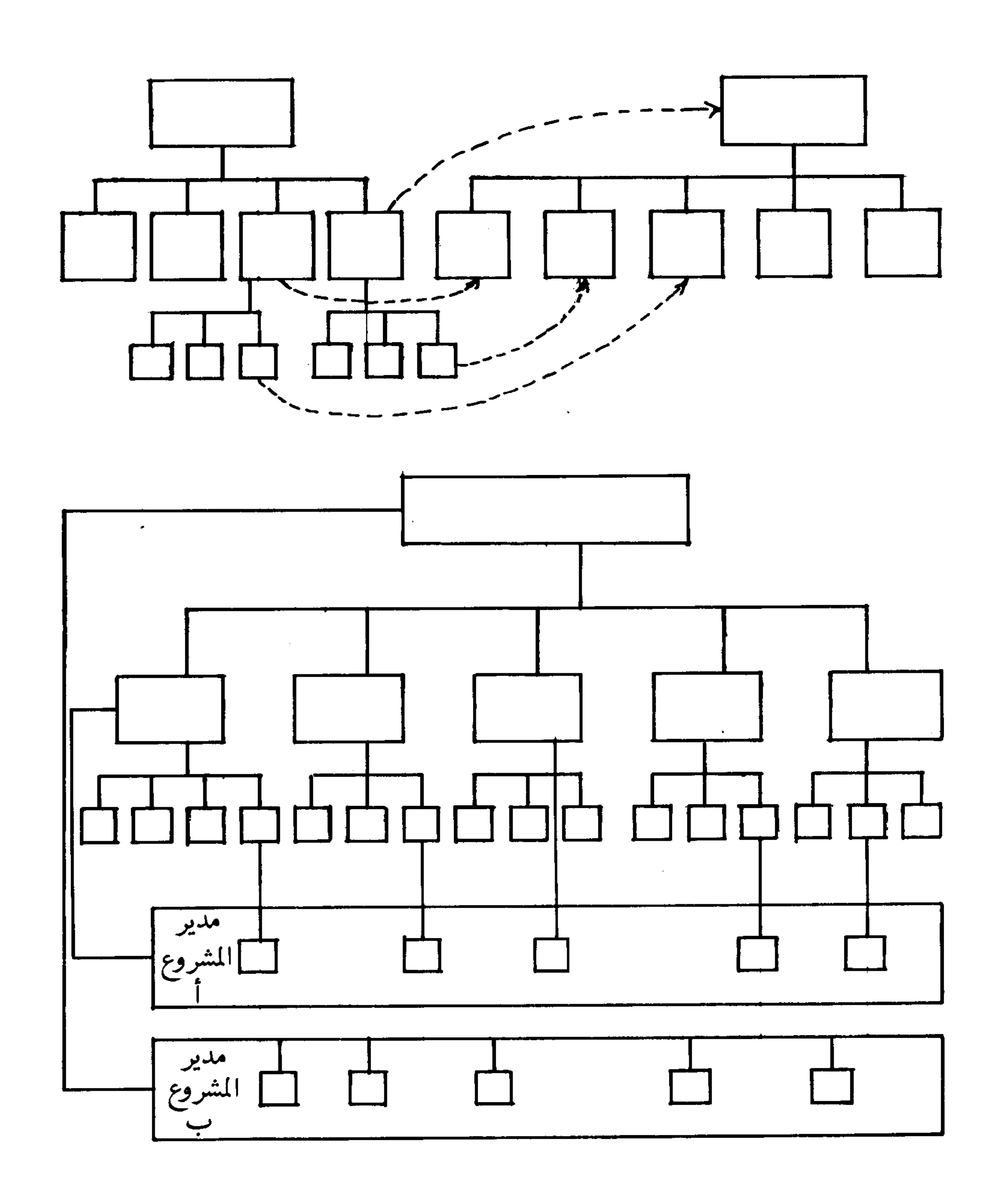
شكل (٦) التقسيم الجغرافي



شكل (٧) التقسيم حسب الخدمة



شكل (٨) التنظيم الدائري



شكل (٩) المصفوفة

أسس التنظيم

لكي يكون التنظيم علميا سليما، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس. وهي أسس مرتبطة ببعضها، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير. وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل، ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة، ووحدة الأوامر، وتحديد الإختصاصات، وتناسب السلطة والمسئولية، والمركزية واللامركزية، وتفويض السلطة، ونطاق الاشراف، والتنسيق، واللجان.

(١) التخصص وتقسيم العمل :

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى نحصل منه على أحسن النتائج. فهوينصرف إلى هذا العمل بالذات و يركز مجهوداته و يوجه جميع إهتماماته إليه. و يعتبر هذا الأساس أو المبدأ، من أقدم مبادىء التنظيم جميعا ــ وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء، اذ لا يستطيع الانسان إتقان كل شيء. ومن ثم كان من الأفضل أن يتخصص في شيء واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة. غير أن من أهم مشكلات التخصص ــ كما تقول المدرسة السلوكية الحديثة ــ مشكلة الملل وضعف الدوافع نتيجة تكرار نفس العمل. لذلك فإن بعض المنظمات تتبع للتغلب على هذه المشكلة أحد الأساليب الحديثة التي تعرف بالتوسع أو الإثراء الوظيفي. والذي ــ كما سنبين فيما بعد ــ يقضي باضافة أعباء جديدة على الموظف حتى لا يشعر بالملل، وحتى تنشط دوافعه نتيجة قدرته على القيام بعدة أنشطة. ولكن النقطة التي يجب تأكيدها أن التوسع الوظيفي لا يلغي مبدأ التخصص ولكنه يعالج المشكلات النفسية الناتجة عنه.

(٢) وحدة الهدف :

أكدنا أهمية الهدف وضرورة تحديده، ونضيف هنا أن الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط الأفراد والجماعات والإدارات. ومن الضروري أن يقسم الهدف أو

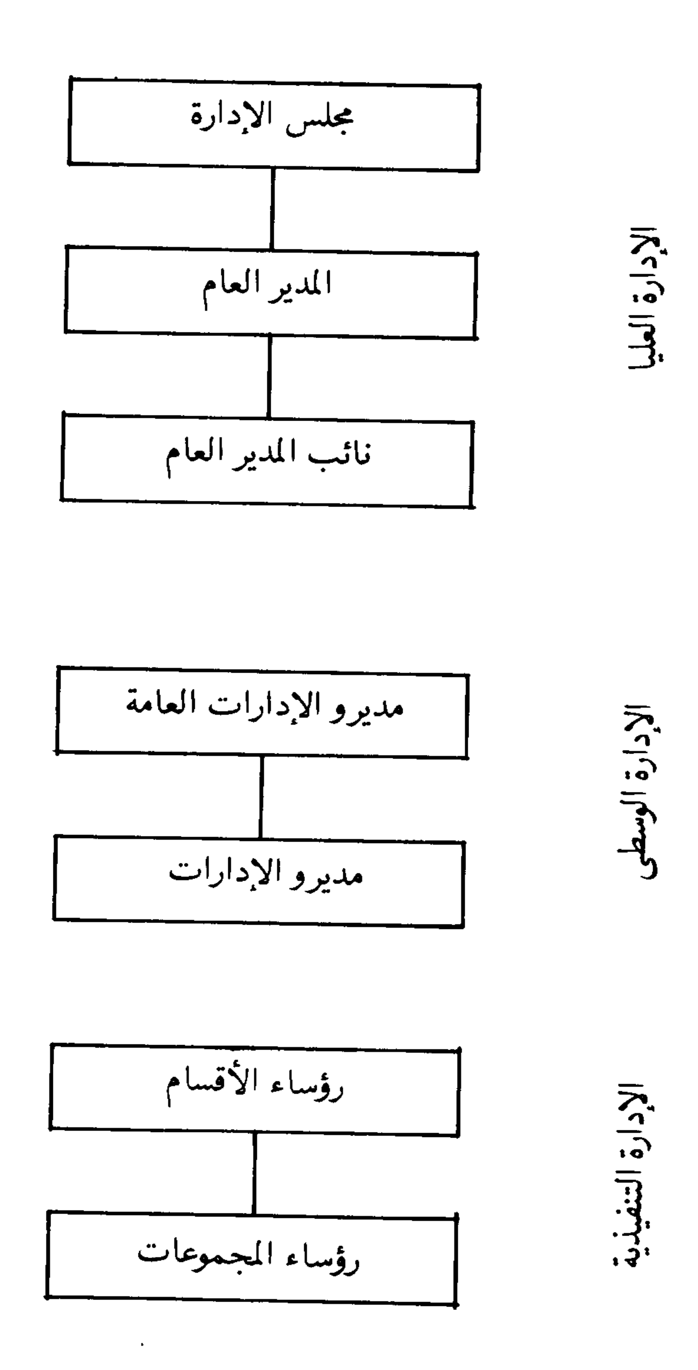
الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية أو مرحلية. ولكن في نفس الوقت لا بد أن تكون بين هذه الأهداف وحدة وإتساق، حتى لا يحدث تناقض بين المصالح، يعطل سير الأعمال أو يسبب الاحتكاك والتنازع بين العاملين. إن المطلوب هو التعاون والانسجام لإتمام العمل، و وحدة الهدف خير سبيل لتحقيق ذلك.

(٣) تسلسل خطوط السلطة :

هناك سلسلة متتابعة الحلقات تأخذ مجراها من القمة للقاعدة، وتوضح تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدناه. فيعرف كل شخص أو وحدة، الوحدة التي ترأسها والوحدات التي تتبعها. وطبقا لهذه السلسلة توجد ثلاثة مستويات رئيسية للإدارة: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. وفي كل من هذه المستويات حلقات تبين تدرج السلطة من حلقة إلى أخرى (شكل ١٠). وهذا أمر يختلف من منظمة إلى أخرى. فقد تجد للمدير العام أو رئيس المنظمة نوابا أو وكلاء، وتجد رؤساء للفروع ونوابا لهم. كما تجد مديري الإدارات العامة ومساعديهم، ثم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. وقد توجد وحدات أو شعب صغيرة لها أيضا رؤساء، وهكذا. وكلما إتجهنا في خط السلطة صعودا نجد أكبر قدر من السلطة في يد الإدارة العليا، ثم تتدرج السلطة في الإنخفاض في بقية المستويات.

(٤) وحدة الأمر :

تبعا لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد. لأن ذلك يحدد المسئولية و يضمن التنسيق و يوحد المجهودات. أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر، فإن ذلك يسبب إرتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ. هذا بالاضافة إلى الأثر النفسي السيىء الذي يتركه تعدد مصادر التوجيهات على المرؤوسين.



شكل (١٠) تسلسل خطوط السلطة

(٥) تحديد الإختصاصات :

تقرر الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة، تحدد لها إختصاصات، بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى. و يتضمن تحديد الإختصاصات: الواجبات الرئيسية للوظيفة، وترتيب هذه الواجبات أو تتابعها المرحلي، والظروف التي تؤدى هذه الواجبات في اطارها، والواجبات الإضافية أو غير المتكررة، والطارئة، وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

(٦) تناسب السلطة والمسئولية :

و يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق اعطاء الأ وامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين، وحق اتخاذ القرارات — في حدود معينة — ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين. و يتضمن المفهوم الحديث للسلطة في الإدارة أنه في مقابل حق الرئيس في اعطاء الأ وامر واتخاذ القرارات، من الضروري وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق، حتى تكون للقرارات المتخذة فعاليتها[٤].

و يقرن بالسلطة عادة مفهوم آخر وهو القوة، والتى تعزز السلطة، وتعني القدرة على توجيه سلوك الآخرين والتحكم فيه. وتنقسم القوة إلى خمسة أنواع — هي المصادر التي يستمد منها الشخص قوته. وهي الإثابة، والعقاب، وقوة الشخصية، وقوة الخبرة والمعلومات، والقوة المستمدة من المنصب. ويجب أن تصاحب السلطة الممنوحة للشخص، قوة أيضا، وإلا ضعفت أوامره، وقلت فعاليته. فإذا كان للشخص حق إعطاء الأ وامر (سلطة) وكان له حق الثواب والعقاب لمن أطاع أو خالف (قوة)، فإنه سيؤدي دوره كما يجب. أما إذا كان يملك صلاحية إتخاذ القرار، ولا يملك الإثابة والعقاب، أو تنقصه الخبرة والمعلومات، فإن فعاليته تقل.

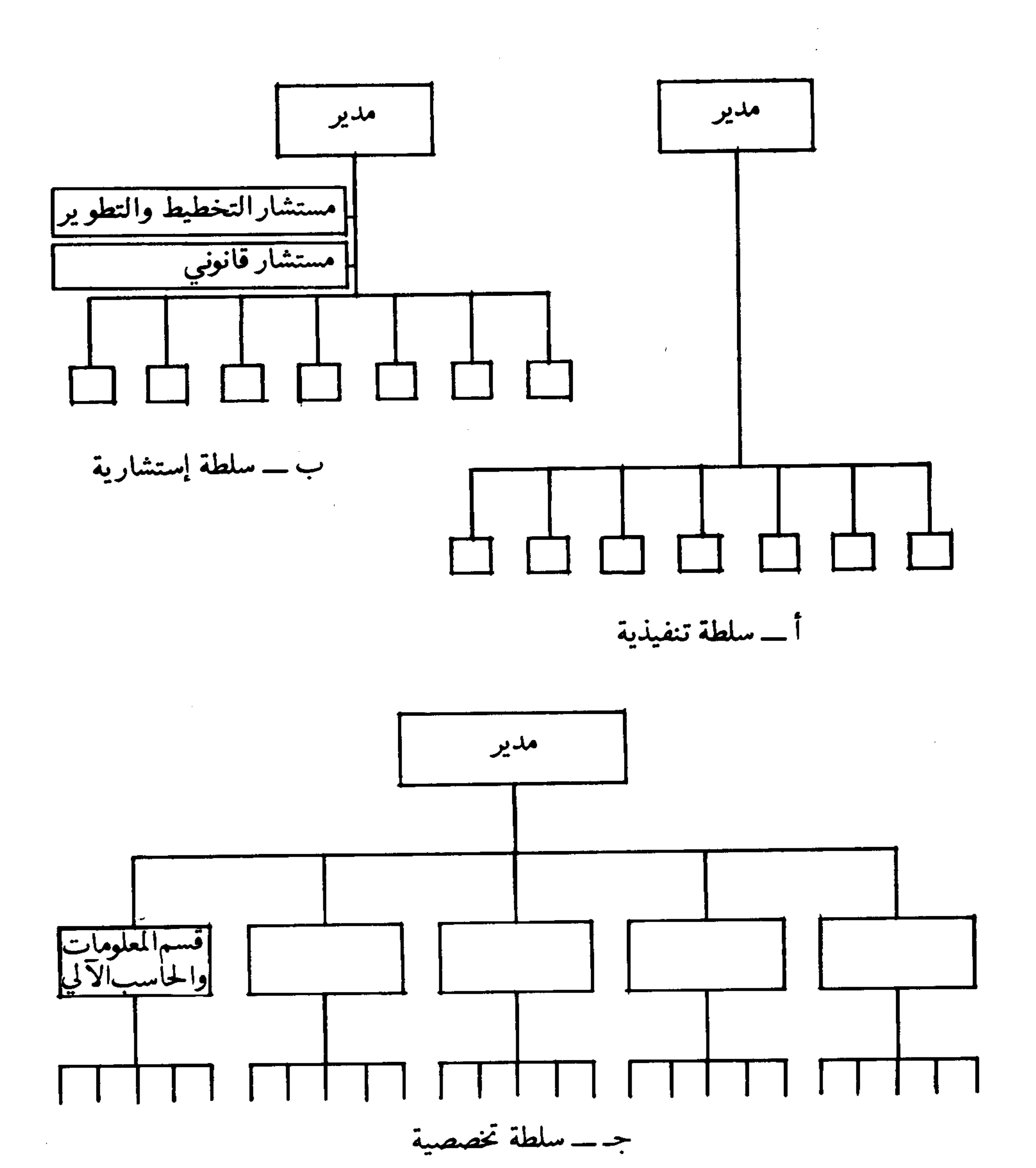
أما المسئولية فتعني ذلك الإلتزام من جانب شاغل الوظيفة أن يقوم بأدائها و يتحمل أعباءها ويحقق أهدافها، بقدر ما يستطيع. و بالتالي فانه يساءل عن نتائج عمله. و يعتبر كل رئيس أو مدير مسئولا عن النتائج المترتبة على أدائه، وكذلك النتائج المترتبة على أداء مرؤوسيه. ويجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية، حتى يؤدي شاغل الوظيفة واجبه بالفعالية المطلوبة. فمن الخطر أن تكون هناك سلطات واسعة ومسئوليات قليلة. ومن الإجحاف أن تكون هناك مسئوليات كبيرة وصلاحيات قليلة. و بالتالي فإن من الأهمية أن توجد درجة من التوازن بينهما.

أنواع السلطة (شكل ١١) :

أ ــ السلطة التنفيذية : وهي صلاحية إتخاذ القرارات وإعطاء الأ وامر لمجموعة من المرؤوسين والتزام هؤلاء بتنفيذ هذه القرارات والأ وامر.

ب ــ السلطة الاستشارية : وهي صلاحية تقديم الإقتراحات والتوصيات، ولكن ليست لها صفة الإلزام. فيجوز لمن يتلقى هذه التوصيات أن يعمل بها أو يتركها. وإذا أخذ رئيس أو مدير بهذه التوصيات، فإن الأمر والقرار الملزم للتنفيذ يصدر منه هو، وليس من مصدر مقترحها.

جـ ــ السلطة الوظيفية أو المتخصصة : وهي الصلاحية المبنية على تخصص شخص أو إدارة في تقديم خدمات معينة للإدارات الأخرى. مثل مدير إدارة التنظيم والتدريب أو مدير إدارة الكمبيوتر. فله إعطاء توجيهات لموظفي الإدارات والأقسام الأخرى. وعادة ما يقبل هؤلاء توجيهاته و يعملون بها ــ بحكم وظيفته وتخصصه، وليس لأنه رئيسهم. والمفروض أساسا أن يصدر الأمر بهذه التوجيهات من الرئيس المباشر للموظفين، ولكن لما كانت هذه التوجيهات والمقترحات متكررة ومستمرة، بسبب طبيعة الخدمة المؤداة. فليس من العملي الرجوع للرئيس المباشر، و يكتفي بالتوجيه الذي يعطيه صاحب الإختصاص.



شكل (١١) أنواع السلطة

(٧) المركزية واللامركزية :

يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين. وأما اللامركزية فهي إنتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. و يقصد بصلاحيات إتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة. وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة. فتزيد درجة المركزية إذا إنحصرت صلاحية التصرف وإتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل. ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية.

وتوجد للمركزية مجموعة من المزايا والعيوب ٥ ، ٦ فأما المزايا فتتلخص فيما يلي:

أ ــ سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة.
ب ــ التشغيل الإقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة.
جـ ــ صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الإستشارية المتخصصة.
د ــ تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على متسوى الإدارة العليا.
هـ ــ عدم حدوث إزدواجية في القرارات.
و ــ سهولة الرقابة واجراءاتها.

أما العيوب التي تنتج عن المركزية فتنحصر في الآتي:

أ ــ عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة.
ب ــ إنخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى.
جـ ــ قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى بعض العوامل الهامة التي تعايشها المستويات الأقل.
د ــ خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المنظمة كلها.

هـ ــ قد تؤدي المركزية إلى نوع من الإتكالية أو الإعتماد، عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى، فلا يتصرفون في أي موقف إنتظارا للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الإبتكار و يضيع الأفكار الجديدة.

ومن جهة أخرى فإن للامركزية أيضا مزاياها ومشكلاتها ٧، ٨، ٩ وتتبلور المزايا في النقاط التالية:

أ ــ تفرغ المديرين للقرارات الهامة، وعدم إنشغالهم بالمشكلات الفرعية.
ب ــ سرعة إتخاذ القرارات وحل المشكلات.
جـ ــ إتخاذ قرارات «أفضل»، لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها.
د ــ تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل.
هـ ــ تحقق اللامركزية مبدأ هاما من مبادىء التنظيم وهو توازن السلطات والمسئوليات.
و ــ رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية.
ز ــ زيادة حماس أعضاء المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم وإهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم، و بالتالي ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
حـ ــ مخاطر القرارات الضعيفة موزعة، فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد كبير من الإدارات.

وأما العيوب التي تحملها اللامركزية فهي :

أ ــ تناقض أو عدم إتساق القرارات المتخذة.
ب ــ ازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف.

جـ ـ صعوبة الإتصالات أفقيا ورأسيا ـ لأن الإدارات المختلفة تصبح «شبه مستقلة»، وبطء الوقت المستنفد في نقل المعلومات.

د ـ قد يحس المديرون بعدم أهمية الاستشارات التي يقدمها المتخصصون، أو عدم الحاجة اليها.

هـ ـ صعوبة الرقابة، وضعف الروابط مع الإدارة العليا، وخاصة في الفروع والمناطق الأخرى.

و ـ هناك خطورة النظرة الجزئية (كل إدارة تتخذ قراراتها على حدة)، وعدم أخذ العوامل الأخرى المؤثرة في الحسبان.

ويندر في الحياة العملية أن تجد المركزية الكاملة أو اللامركزية التامة. ولكن الغالب أن تجد المركزية واللامركزية سويا في منظمة واحدة، ولكن بدرجات مختلفة. وتقرر إدارة المنظمة الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية بناء على مجموعة من العوامل، أهمها طبيعة العمل المؤدى، وحجم المنظمة، وانتشارها الجغرافي، ودرجة السرعة المطلوبة في أداء الأعمال، ووجهة نظر الإدارة العليا، ونوع العاملين وتخصصاتهم وقدراتهم وطموحاتهم، والخدمات الإستشارية المتاحة.

(٨) تفويض السلطة :

يقصد بالتفويض النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي معين إلى آخر على مستوى تنظيمي أدنى. وعندما يقبل الأخير هذا التفويض، فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، و يصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

وتختلف المنظمات والمديرون في درجات تفويض السلطة. فكلما إتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض. أي زاد عدد القرارات التي تتخذ على

مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات، وإتسعت الرقعة التي تغطيها. أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تتقلص، وبالتالي تتخذ القرارات في مستوى واحد، وتقل القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأقل، من حيث العدد والنوع والأهمية.

كذلك يختلف المديرون في تفويض بعض الصلاحيات التي يملكونها، لمن هم أدنى منهم على الهيكل التنظيمي. فقد يريد مدير أن يدرب أحد مرؤوسيه و يعده للترقية، فيفوض إليه بعض صلاحياته، حتى ينمي قدرته على إتخاذ القرارات. وقد يخاف مدير آخر من تفويض السلطة و يعتبرها إنتقاصا لحقوقه أو تقليلا لأهميته. كذلك قد يخشى مدير ثالث من تفوق مرؤوسيه عليه إذا هو أسند إليهم إتخاذ بعض القرارات، وهكذا.

ويمكن أن يحقق تفويض السلطة نتائج طيبة، وهي المزايا التي ذكرناها آنفا للمركزية، مثل تنمية صف ثان من متخذي القرارات، وتدريب المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية. ولكن يجب على المدير لكي تتحقق هذه المزايا أن يحسن إختيار المفوض إليه. فينتقي الشخص الذي يتمتع بالقدرات اللازمة التي يستلزمها التفويض. هذا إلى جانب توفر الرغبة والإستعداد للإلتزام وتحمل الأعباء التي يتضمنها التفويض. كذلك يجب التأكد من توفر الوقت الكافي لدى المفوض إليه ليمارس أعباءه الاصلية إلى جانب الأعباء المستجدة. وإذا وجدت بالمنظمة وحدات إستشارية، فإن ذلك يسهل عملية التفويض، إذ يستطيع المفوض إليه أن يرجع لهذه الوحدات لاستشارتها عندما يتخذ قرارا يستلزم آراء أحد الخبراء أو المتخصصين — كالقانونيين أو إختصاصيي التنظيم أو شئون العاملين. وأخيرا يجب على المدير أن يتابع نتائج التفويض، فيدرس القرارات التي اتخذت، و يتعرف على نتائجها، و يطلع على المشكلات التي صادفت المفوض إليه أثناء القيام بأعباء التفويض. وذلك حتى يقوم نجاح التفويض و يتنبه لمعوقاته و يعالجها ويحسنه في المستقبل.

(٩) نطاق الإشراف :

يعبر نطاق الإشراف، و يسمى كذلك نطاق الرقابة، عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم. ويحدد هذا النطاق في كتابات فايول وكثير من الذين اتبعوه، بعدد قليل يتراوح بين ثلا ثة وخمسة إلى سبعة عشرة. وكان الأساس في تحديد نطاق الإشراف بهذا العدد القليل، هو أن قدرة الرئيس على الإشراف محدودة، و بالتالي يجب أن يقل عدد المرؤوسين حتى تزيد كفاءة الإشراف. هذا إلى جانب الإفتراض القائل إن العاملين لا يريدون ــ بطبيعتهم ــ أن يعملوا، ومن ثم يجب إحكام الرقابة عليهم، لذا يجب أن يكون عددهم صغيرا.

ولكن هذا الرأي الآن لم تعد له وجاهته، فيمكن أن يكون عدد المرؤوسين كبيرا أو صغيرا، طبقا لعدد من العوامل، أهمها ما يلي:[١٠] [١١]

أ ــ طبيعة نشاط المنظمة ودرجة التخصص التي تتبعها في تقسيم إداراتها وأقسامها، وحجم الأعمال التي تؤديها هذه الإدارات والأقسام ودرجة التنوع فيها.

ب ــ طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوسون وما يتطلبه هذا العمل من قدرات ومهارات من جانب المرؤوسين، وإشراف وتوجيه من جانب الرؤساء.

جـ ــ القدرات والمهارات التي يتمتع بها المرؤوسون ومستو يات تحصيلهم.

د ــ القدرات والمهارات التي يملكها الرئيس ــ فنية وإنسانية ــ فكلما زادت هذه المهارات أمكنه الإشراف على عدد كبير من الأفراد.

هـ ــ الوقت المتاح لدى المدير أو الرئيس للإشراف.

و ــ مدى توافر الخدمات الاستشارية التي يمكن للرئيس أن يستعين بها في عملية الإشراف.

ز ــ تأثير نطاق الإشراف على الا تصالات، فربما كان كبر عدد المرؤوسين مساعدا على سرعة الا تصالات، نتيجة لقلة عدد المستو يات الإدارية. والعكس في حالة تعدد هذه المستو يات نتيجة لصغر عدد المرؤوسين.

حـ ـ التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف، فكلما صغر عدد المرؤوسين وتعددت المستويات الإدارية، ترتب على ذلك زيادة الأعباء المالية.

(١٠) اللجان :

يتطلب بعض الأعمال تكامل جهود مجموعة من الأفراد لأدائها، ومن هنا كانت ضرورة اللجان. وتتكون اللجنة من عدد من العاملين يسند إليهم القيام بعمل معين. وقد تكون هذه اللجان دائمة، مثل لجنة الاستلام والفحص، ولجنة الشراء. أو مؤقتة تشكل لأداء مهمة معينة ثم تنفض بعد ذلك. كما قد تكون اللجان تنفيذية لها صلاحية إتخاذ القرارات، أو إستشارية تقدم توصياتها ولا تتخذ قرارات.

وتتنوع العوامل التي تستدعي تكوين اللجان. فمنها مثلا حدوث مشكلة متعددة الأطراف تمس مصالح عدد من الإدارات. وتغيير الخطة أو تعديلها وضرورة التنسيق بين الإدارات والأقسام. وعندما يكون من الضروري طرح موضوع للبحث والمناقشة بدلا من إتخاذ قرار فردي به. وعندما يراد الإفادة من خبرات الإختصاصيين. وكذلك لنشر روح المشاركة ورفع الروح المعنوية وتطوير العاملين وتحفيزهم.

وهناك عدد من الشروط تجب مراعاتها عند تكوين اللجان. أهمها تحديد هدف اللجنة، ونوع العمل المطلوب منها، والوقت اللازم لإتمامه، والصلاحيات التي يمكن للجنة ممارستها والمسئوليات التي تترتب عليها، وعلاقة اللجنة بالادارات واللجان الأخرى، والإجراءات التي يجب إتباعها، والنماذج التي يمكن استخدامها. كما يجب أن يختار رئيس اللجنة وأعضاؤها على أساس موضوعي، وهو تخصصاتهم وقدراتهم. ويجب أن تعطى اللجنة الإمكانات والبيانات والخدمات الاستشارية التي تمكنها من أداء المهام التي تسند إليها.

ويمكن أن تحصل الإدارة من اللجان على عدد من المزايا، نذكر منها التنسيق بين الإدارات والأقسام المعنية. وتكامل المجهودات والتوصل إلى فهم أعمق لكل من

الأهداف الكلية والجزئية، والمعوقات والمساعدات التي توجد في الظروف المحيطة. وتدريب الأفراد وتطوير مهاراتهم وإستثارة دوافعهم وإشباع حاجاتهم للتنافس وإثبات الذات وتنمية التعاون والتفاهم والإنسجام بينهم.

غير أن هناك من جهة أخرى عددا من العيوب يتلخص في طول الوقت المستغرق في الإجتماعات والمناقشات بين الأعضاء. وارتفاع التكاليف وتجزئة المسئولية. وإحتمال إنقسام الأعضاء وعدم الوصول إلى قرار، أو اتخاذ قرار وسط — وليس القرار السليم لإرضاء الأطراف المعنية. كذلك هناك إحتمال تسلط رئيس اللجنة أو عدد محدود من الأعضاء ذوي نفوذ، وضياع فرصة المشاركة.

(١١) التنسيق :

يجدر النظر إلى المنظمة على أنها وحدة واحدة تؤدي مهمة واحدة لبلوغ هدف واحد. غير أن تعقد الأعمال وازدياد حجم الأنشطة دعا إلى ضرورة التخصص. فيركز كل شخص — كما أشرنا آنفا على مجموعة دقيقة من الأنشطة يخصص لها وقته وفكره ومجهوداته. و يستتبع تقسيم الأعمال إنشاء إدارات وأقسام وفروع، الأمر الذي يباعد بين الوظائف والأشخاص قليلا. ولا بد من التقريب بينها مرة أخرى حتى يتحقق تكامل الجهود والوصول إلى الهدف المقرر. ومن هنا كانت أهمية التنسيق. فالتنسيق عبارة عن التوفيق بين المجهودات المختلفة التي يلزم أداؤها لبلوغ أهداف واحدة. و يتم التنسيق عن طريق اللجان — الدائمة والمؤقتة، وعن طريق المصفوفة التي تستلزمها المشروعات، وعن طريق المتابعة والرقابة والمراجعة الدورية.

و يأخذ التنسيق أشكالا متنوعة، مثل:

أ — التنسيق الفني : وهو تحقيق التكامل بين المشروعات والأنشطة المختلفة من النواحي الفنية — الهندسية والتكنولوجية وتوصيف الأعمال.

ب ــ التنسيق الفكري : وهو التوفيق بين الأفكار والآراء التي تتمخض عنها عقول المخططين.

جـ ــ التنسيق المالي : و يعني التوفيق بين المتطلبات والإحتياجات المالية للأنشطة المختلفة، وانسياب الأموال في القنوات الملائمة لها.

د ــ التنسيق الزمني : وهو التوفيق بين الخطط قصيرة ومتوسطة وطو يلة الأجل، وتحديد المراحل التي تمر بها الأعمال والنتائج التي تحققها كل مرحلة في نهايتها والشروط التي تتطلبها كل مرحلة قبل بدايتها.

أهمية مبادىء التنظيم :

إذا اتبعت أسس التنظيم التي ناقشناها، بالشكل الذي يناسب ظروف كل منظمة على حدة، كان التنظيم ناجحا، وأمكن تفادي المشكلات التي تنتج عن عدم اتباع المبادىء السليمة للتنظيم. فقد أثبتت التجارب أن أسباب التنظيم الفاشل تتكون من عدم وضوح الأهداف أو تعارض بعضها بين الإدارات والأقسام والأشخاص. وغموض الإختصاصات، وعدم تحديد التناسب بين السلطة والمسئولية. وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين تحت رئاسة المدير. وعدم تفو يض السلطة بالشكل المناسب. وغموض العلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين. وضعف التنسيق، واغفال العوامل الفنية والانسانية التي تؤثر في إختيار درجة المركزية واللامركزية.

خلاصة

كانت مهمتنا في هذا الفصل تدور حول التنظيم، فعرفناه وعرضنا لمزاياه، وتناولنا طرق تقسيم الهيكل التنظيمي ــ وهي التقسيم الوظيفي، والجغرافي، وحسب المنتج أو الخدمة، وحسب العمليات والمراحل، وحسب العملاء. ثم عرضنا لأشكال التنظيم ــ

الهرمي والدائري والمصفوفة، و بعد ذلك انتقلنا إلى أسس التنظيم فتكلمنا عن التخصص وتقسم العمل ووحدة الهدف وتسلسل خطوط السلطة و وحدة الأمر والتوجيه وتحديد الإختصاصات وتناسب السلطة والمسئولية وأنواع السلطة ــ التنفيذية والاستشارية والتخصصية. والمركزية واللامركزية وخصائصها ومزاياها وعيوبها. وتفويض السلطة ومزاياه وإستخدامه وإحتياطاته. ونطاق الإشراف والعوامل المؤثرة في تقرير النطاق المناسب. واللجان ــ أنواعها وشروطها ومزاياها ومعوقاتها. والتنسيق ــ أهميته وأشكاله. وخلصنا إلى أن التنظيم الجيد يجب أن يأخذ في إعتباره هذه الأسس و يدرس كافة العوامل المؤثرة فيها.

أسئلة للمناقشة :

١ ــ وضح مزايا المركزية واللامركزية. وهل تنصح المنظمات اليوم باتباع واحدة من هاتين الطريقتين، ولماذا؟

٢ ــ ما هي العوامل التي تؤثر في تفويض السلطة.

٣ ــ ما المقصود بنطاق الإشراف؟ وهل يجب بالضرورة الإلتزام بعدد معين من المرؤوسين تحت اشراف رئيس واحد، أم أن هناك عوامل تحدد هذا العدد؟ وما هي هذه العوامل ــ إن وجدت؟

٤ ــ إعط مثالا عن ثلاث حالات في عملك يحسن فيها استخدام اللجان.

٥ ــ ما هي ــ في نظرك ــ أهم المزايا والعيوب التي تصاحب أسلوب اللجان.

٦ ــ إرسم خريطة تنظيمية للمنظمة التي تعمل بها، و بين في هذه الخريطة كلا من الوحدات التنفيذية والاستشارية. هل لك اقتراحات على الوضع التنظيمي الراهن؟ ما هي؟ ولماذا تقترحها.

الفصل الخامس

القيادة

- أهمية القيادة
- النظرة الحديثة للقيادة
- عناصر القيادة
- أنماط القيادة
- قبول السلطة
- الاتصالات
- إدارة الوقت
- المدير الفعال

الفصل الخامس

القيــادة

● نوجه إهتمامنا في هذا الفصل للقيادة الإدارية. فنعرض لأهميتها والنظرة الحديثة تجاهها، والعناصر التي تتكون منها، وأنماط القيادة، وقبول المرؤوسين للسلطة. ثم نلقي الضوء على الإتصالات نظرا لأهميتها لوظيفة القيادة، فنعرض لأنواع الإتصال وقنواته وأهم معوقاته. كما نتناول إدارة الوقت، باعتبار أن الوقت واحد من المشكلات التي يواجهها القائد الإداري. وأخيرا نعرض لأهم المميزات والمهارات التي يتميز بها المدير الفعال.

أهمية القيادة

تعتبر القيادة من أهم الوظائف التي يمارسها المدير. وذلك لأن الخطة بعد أن تم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ، وتتناولها العقول والأيدي والآلات، لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة. و يقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد، يوجههم و يرشدهم، و يدربهم و ينسق أعمالهم و يوفق بين مجهوداتهم، و يستثير دوافعهم وطموحهم، ويحفزهم على التعاون والتنافس، و يقوم نتائج أعمالهم فيكافىء المجدين و يرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم. انها مهمة ليست باليسيرة. وتتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف بالدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية.

النظرة الحديثة للقيادة

كانت النظرية التقليدية في القيادة الإدارية ترتكز حول صفات القائد، وتعرف

بنظرية السمات أو الخصال. وكانت تفترض أنه إذا توافرت في المدير صفات أو خصائص معينة كان قائدا ناجحا. وتنقسم هذه الصفات إلى جسمية، والمركز والخلفية الإجتماعية، وخصائص الشخصية، والدوافع، والقدرات الإجتماعية[1]. ومن ثم إتجهت الجهود إلى تكوين هذه الصفات وتنميتها في المديرين والرؤساء، حتى يمارسوا وظائفهم القيادية.

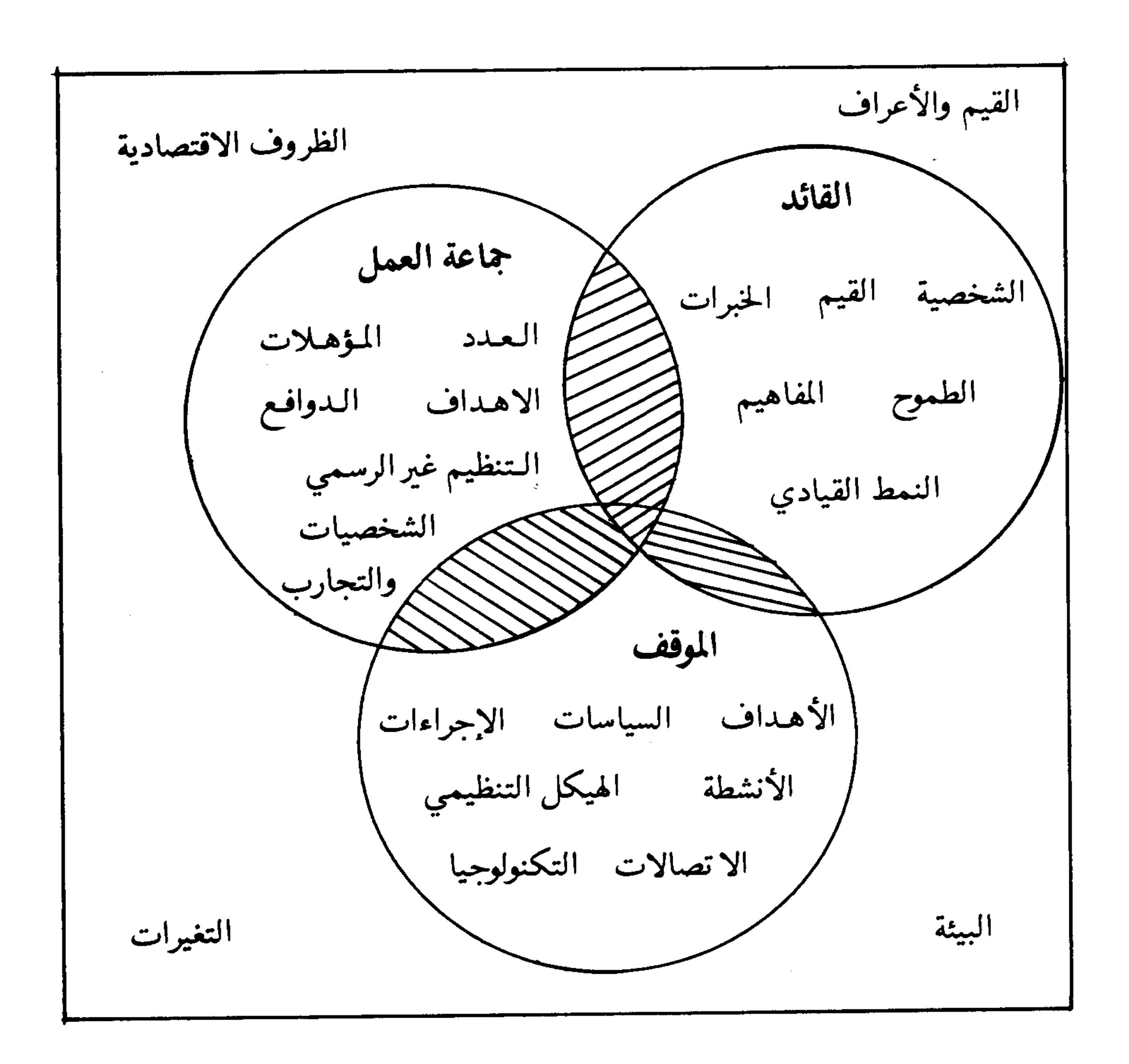
غير أن خطأ هذه النظرية يظهر في أن هناك مواقف متنوعة تحيط بالمدير. ولكل من هذه المواقف متطلبات وشروط وضغوط تختلف عن بعضها، وتؤثر على الطريقة التي يستخدمها المدير في قيادة مرؤوسيه. هذا إلى جانب أن الأفراد الذين يقودهم المدير لهم أيضا تأثيرهم على نجاح القيادة أو فشلها. لذلك فان النظريات الحديثة للقيادة تأخذ إتجاها أكثر عمقا وتضع في اعتبارها تأثير الموقف والعوامل المختلفة التي تتفاعل فيه.

فمثلا تتناول نظرية فيدلر ثلاثة عوامل موقفية رئيسية، إذا توافرت كان القائد ناجحا[2]. وهي علاقة القائد بتابعيه، وطبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوسون، ومقدار القوة (الثواب والعقاب) التي يمتلكها القائد. هذا بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الدوافع والتدريب وخبرة القائد والجماعة، وعوامل إقتصادية وإجتماعية.

عناصر القيادة

ويمكن أن نقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة الإدارية إلى ثلاثة. هي القائد وجماعة العمل والموقف. وهي عناصر متفاعلة، بمعنى أن كل واحد منها يؤثر في العنصرين الآخرين و يتأثر بهما (أنظر شكل ١٢). كما أن كل عنصر من هذه العناصر في حد ذاته يتكون من مجموعة من العوامل التي تؤثر في بعضها البعض، وتؤثر في عملية القيادة في مجموعها.

فاذا نظرنا إلى القائد نجد أن هناك عددا من العوامل وهي شخصيته وأهدافه وثقافته وتعليمه والتجارب التي مر بها والخبرات التي حصلها ووجهات نظره ونمطه



القيادي. وفي جماعة العمل يجدر النظر إلى عوامل كثيرة، أهمها عدد العاملين، وشخصياتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم، وأهدافهم وثقافتهم وتعليمهم ودوافعهم، وتجاربهم وخبراتهم، وتعاونهم وتنافسهم، ووجهات نظرهم ودرجة انسجامهم، وديناميةالتنظيم غير الرسمي بينهم. وأما الموقف فيتكون من مجموعة كبيرة من العوامل هي المنظمة التي يعمل فيها القائد والتابعون، وأهداف هذه المنظمة وأنشطتها وفلسفتها ومبادؤها، وهيكلها التنظيمي وسياساتها، والتطورات التي تطرأ على أعمالها،

والإمكانات المتاحة، والتكنولوجيا المستخدمة، ونظم الإتصالات والمعلومات والرواتب والحوافز، والتدريب المتاح للعاملين، وطرق تقويم الأداء. هذا إلى جانب العوامل التي تجيء من المجتمع الكبير وتؤثر على كل من القائد والتابعين والمواقف. مثل أهداف المجتمع ومبادئه، والتغيرات التي تحدث فيه، والظروف الإقتصادية والبيئية، وما في هذه الظروف من فرص أو عوامل مساعدة ومعوقات أو عوامل مضادة.

أنماط القيادة

من المهم أن يتعرف القائد الإداري على النمط الذي يتبعه في قيادة مرؤوسيه. وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا النمط، و يتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده. على تحقيق نتائج أفضل. وقد أجريت تصنيفات عديدة للقيادة نذكر منها هنا ما أسماه بليك وميوتن بالشبكة الإدارية. وهي تصنيف للمديرين إلى أنماط قيادية، طبقا لدرجة الإهتمام التي يعطيها هؤلاء المديرون لعنصرين أساسيين هما العمل والإنسان. وتمثل هذه الأنماط وجهات نظر المديرين تجاه العمل والأفراد، والقيم والمتطلبات والأعراف التي توجد في المنظمات والأجهزة والمجتمع على وجه العموم. و يتمثل الإهتمام بعنصر العمل والإنسان، في أن لكل من هذين العنصرين ميزانا يتدرج من درجة واحدة إلى تسع درجات. فأما الدرجة الواحدة فتعنى أدنى الإهتمام، وأما الدرجة التاسعة فترمز إلى أقصى الإهتمام. وقد وجد الباحثان أن هناك خمسة أنماط رئيسية للقيادة، تنبع منها أنماط أخرى فرعية. وهذه الأنماط الخمسة هي كما يلي[٣].

أ ــ **المدير المتفاني :** وهو ذلك المدير الذي يهتم بالعمل إلى أقصى حد (٩ درجات) بينما يعطى للعاملين أدنى إهتمام (درجة واحدة). فهو يركز على النتائج ويحكم الرقابة على مرؤوسيه و يدفعهم بسلطته وأوامره للعمل. و يريد منهم أن يحققوا أعلى مستوى ممكن من الإنجاز.

ب ـــ **المدير الإجتماعي :** أو مدير النادي، وهو ذلك الذي يهتم بالعاملين في المحل الأول (٩ درجات) ولا يعطي للعمل سوى درجة واحدة من الإهتمام. فهو يريد بصفة أساسية أن يريح العاملين ويحصل على رضاهم ويحقق سعادتهم، ولا يهمه بعد ذلك اذا تحققت نتائج العمل و بأية درجة.

جـ ـــ **المدير الضعيف :** وهو الذي يهرب من مسئولية الإهتمام بالعمل والعاملين. فيعطي كلا العنصرين أدنى درجة من إهتمامه. و يكتفي بالحد الأدنى للأداء، للمحافظة على وظيفته والبقاء في منظمته.

د ـــ **المدير الوسط :** وهو الذي يريد أن يحقق توازنا بين العمل والروح المعنوية، و يعتقد أن التوازن يمكن أن يحقق نتائج مقبولة.

هـ ـــ **مدير الفريق :** أو المدير المتكامل، وهو الذي يوجه أقصى إهتمامه (٩ درجات) إلى كل من العمل والإنسان، و يريد أن يحقق أرقى مستويات الإنجاز من ناحية، وأقصى درجات الرضا والروح المعنوية من ناحية أخرى.

و يعتبر النمط الأخير للقيادة أحسن الأنماط وأرفعها درجة. وهو الذي يحقق التكامل أو الاندماج بين القيم الإنسانية ومتطلبات العمل. وتحاول البرامج الحديثة للتدريب الإداري والتطوير التنظيمي، أن تنمى عند المديرين هذا النمط، وتساعدهم على إكتشاف الطرق المختلفة للوصول إليه، من واقع ظروفهم وخبراتهم وثقافتهم وظروف المنظمات التي يعملون فيها.

قبول السلطة

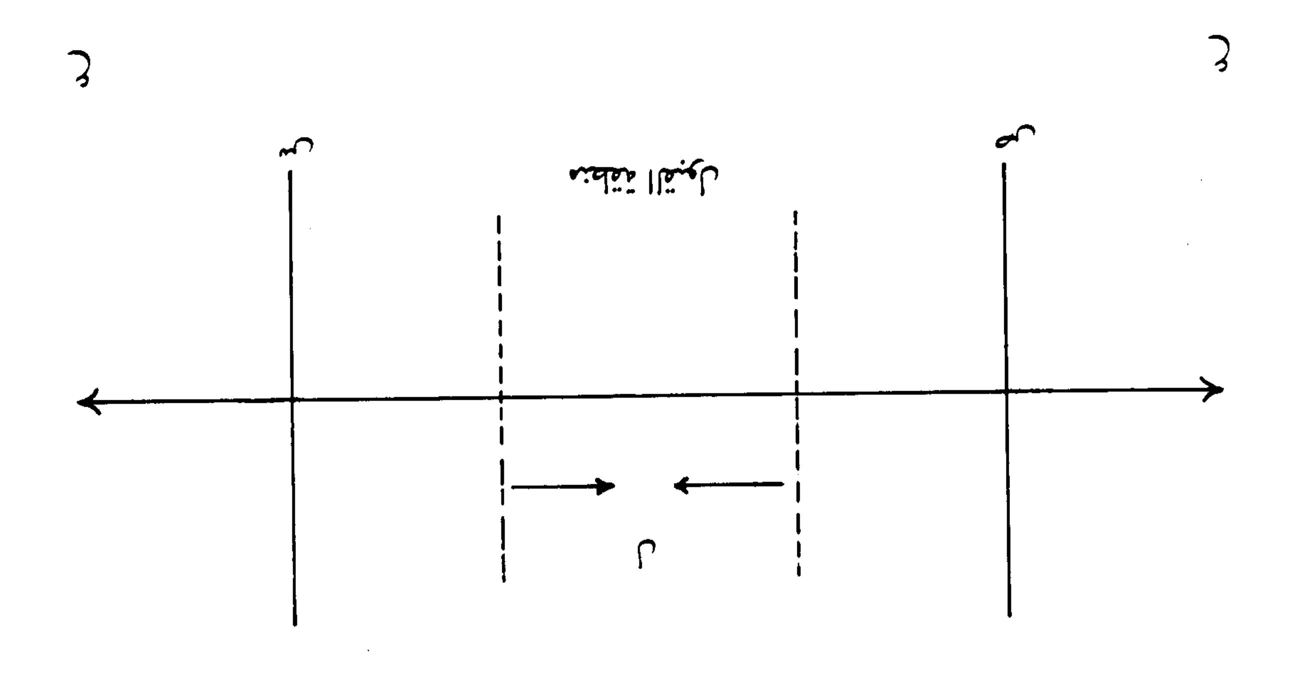
رأينا أن السلطة عبارة عن حق إعطاء الأ وامر لمجموعة من الموظفين والحصول على طاعتهم لهذه الأ وامر وتنفيذها. ومن الأهمية بمكان أن يؤخذ قبول المرؤوسين لسلطة القائد الإداري في الإعتبار. ذلك لأن السلطة تمنح بواسطة هؤلاء المرؤوسين. لأنهم هم الذين يتلقون الأ وامر، وهم الذين سيقومون بتنفيذها. وقد يقررون ألا ينفذوها. ولذلك

فإن جانبا هاما من جوانب السلطة الإدارية هو رغبة المرؤوسين في أن يتلقوا الأ وامر من القائد الإداري الذي يعطونه هذا الحق ــ لأنهم يرونه جديرا بذلك وقادرا على القيام به، أو عنده التخصص والمعلومات اللازمة التي تؤهله لإعطاء الأ وامر في المجال الذي يعملون فيه.

و يوضح شكل (١٣) قبول المرؤوسين لأ وامر رئيسهم. فتمثل منطقة س ص الإطار الرسمي لسلطة الرئيس على مرؤوسيه بموجب منصبه كرئيس[٤]. و يفترض أن يلتزم المرؤوسون بتنفيذ كل أمر من الأ وامر يتعلق بنواحي العمل المختلفة التي تقع في هذه المنطقة. وأما ما خرج عن هذه المنطقة فلا طاعة للرئيس على مرؤوسيه بشأنه.

غير أن المرؤوسين إذا كانوا راضين عن رئيسهم، معجبين بطريقته القيادية متأثرين بشخصيته أو معلوماته أو خبرته أو سلوكه، فإنهم يصبحون على استعداد لتنفيذ أوامره حتى ولو زادت عن النطاق الرسمي. وهذا ما تمثله منطقة ع. فقد يطلب الرئيس من مرؤوسيه مثلا الإلتحاق بدورة تدريبية معينة يرى أنها توسع مداركهم. وقد يشير عليهم بقراءة كتاب معين. وقد يطلب من أحدهم أداء عمل أحد الزملاء، أو الإنابة عنه في مهمة يراه أصلح لها. وقد يعهد لأحدهم بمساعدته في حل مشكلة من مشكلات العمل أو إبداء إقتراحاته بشأن علاجها. وهذه جوانب للعمل لا يملك الرئيس سلطة مباشرة على مرؤوسيه ليعطيهم أوامر بشأنها. ولكن هؤلاء يفضلون إتباع أوامره طائعين.

ومن جهة أخرى إذا لم يكن المرؤوسون راضين عن رئيسهم، أو كان لهم إعتراض على أسلوبه في التعامل معهم، أو لأنه يهمل أحوالهم أو لا يعنى بمشكلا تهم، أو لا يستمع لإقتراحاتهم أو أي سبب من الأسباب الأخرى التي تقلل من حب المرؤوسين لرئيسهم، فإن منطقة القبول في هذه الحالة تضيق، وتمثلها منطقة ل في شكل (١٣).



شكل (١٣) قبول المرؤوسين لسلطة المدير

ورغـم أن مـن حـق المـديـر على المرؤوسين الـطاعة في حدود منطقة س ص، والتي تـتضمن الإطار الرسمي لصلاحياته عليهم، إلا أنهم يرفضون تنفيذ أوامره. ولن يعدموا الـوسـائـل أو الأعـذار لـعـدم الـتـنفيذ، وخاصة اذا كان بينهم تنظيم غير رسمي مترابط متعاون، يستطيع أن يقف في مواجهته و يعارضه.

و بـالـتـالي نـرى أن الـقـائـد الإداري يستطيع بطريقة تعامله مع مرؤوسيه وكسبهم لجانبه وتـنـمية تعاونهم ومخاطبة الخصائص الإيجابية لشخصياتهم والنواحي البناءة في سلوكهم، أن يوسع دائرة القبول ويحصل على طاعتهم وتأييدهم وتنفيذهم لما يعطيهم من أوامر أو مـا يشير عليهم من إقتراحات. وغني عن الذكر طبعا أن القائد الناجح إذا بلغ هذا القدر، فعليه أن يعامل مرؤوسيه بالمثل، أي أن يستمر في طريقته، فيداوم على سماع إقـتـراحـات مرؤوسيه والتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم وتفقد مشكلا تهم والعناية بـحـلـهـا و بـذل الجـهـد الخالص في متابعتها. و بالتالي يتحقق جو من التعاون والإيجابية والتفاهم المتبادل بين الطرفين.

الإتصالات

لكي يمارس القائد الإداري وظيفته بنجاح، فيجب أن يكون متصلا جيدا. وكذلك الأفـراد إذا أرادوا أن يـنـجـزوا أعـمـالهـم بـالـدرجة الواجبة من الكفاءة والفعالية، فإن الاتـصـالات الجـيـدة تـسـاعـدهـم على ذلـك.. فـالا تصالات إذن تلعب دورا هاما في المنظمة. و يقصد بالا تصالات عملية تبادل المعلومات والحقائق والأفكار بين أشخاص أو مجموعات. وتنقسم الإتصالات إلى:

١ ــ **الاتـصـال الـرسـمـي :** و يـتـكـون من القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة، وتـرسـم لـلأفـراد الإتـصـال بـبـعـضـهـم بعضا من خلالها. وذلك لاتمام عـلاقـات الـعـمـل وإنـجـاز المهـام المطلوبة. ويمكن ــ كما ذكرنا عند مناقشة الـتـنـظـيـم ــ أن نـتـعـرف على القنوات الرسمية للإتصالات من واقع الخرائط

التنظيمية، حيث تتبين الإدارات والأقسام ونطاق الاشراف والعلاقات بين هذه الإدارات والأقسام.

٢ ــ **الاتصال غير الرسمي** : وهو الذي يجري بين الأفراد ــ رؤساء ومرؤوسين وزملاء. وهو يتضمن إلى جانب العمل علاقات شخصية وإجتماعية. ولا توجد قنوات محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الإتصال، ولا تمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية. وإنما هو يجري بشكل عفوي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل. وإنما هو يستمر و ينقطع، و ينساب و يتعطل، حسب دينامية الجماعة أو التنظيم غير الرسمي.

ويجب أن نؤكد أن الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، مرتبطة ببعضها وتؤثر على بعضها بعضا. فالاتصال الرسمي يمهد للإتصال غير الرسمي. و ينعكس الأخير على الأول، فإما أن يعززه و يؤكده و يسهل مهمته، وإما أن يناقضه و يعرقله و يصعب مهمته. وذلك تبعا للاتفاق والتعارض بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

قنوات الإتصال :

يأخذ الإتصال الرسمي قنوات عديدة، رأسية وأفقية. و ينقسم الإتصال الرأسي بدوره إلى اتصال هابط وآخر صاعد. فأما الإتصال الهابط فهو الذي يتضمن الأوامر والتعليمات والتوجيهات التي يبلغها الرؤساء للمرؤوسين (من أعلى إلى أسفل). وتكون هذه إما مكتوبة ــ مثل المذكرات والخطابات والتعميمات، وإما شفوية ــ وجها لوجه أو بالتلفون أو من خلال الجهاز الإملائي.

وأما الإتصال الصاعد فهو الذي يمثل الإقتراحات ووجهات النظر ونتائج العمل، التي يرفعها المرؤوسون إلى رؤسائهم (من أسفل إلى أعلى). ويجري الإتصال الصاعد في

قنوات عديدة، مكتوبة وشفوية أيضا، مثل التقارير، والإجتماعات الدورية، ونظم الإقتراحات والشكاوي واستقصاء الآراء... الخ.

وأما الاتصال الأفقي فهو الذي يسير على نفس المستوى التنظيمي (بين مدير ومدير أو رئيس قسم ورئيس آخر...) وهو ذلك الاتصال الذي يستلزمه العمل والتنسيق بين أجزائه ومراحله. و يأخذ هذا النوع من الاتصال مكانه في صور كثيرة، مثل اللجان وفرق العمل. هذا إلى جانب المقابلات والمحادثات التليفونية وغيرها من الصور الشفوية.

ومن جهة أخرى فإن الاتصال غير الرسمي يأخذ قنوات غير رسمية دائما. ولكنه قد يستخدم القنوات الرسمية أحيانا في جوانب غير رسمية. وتتمثل القنوات غير الرسمية للإتصال في لقاءات العاملين أثناء فترات الراحة، والمحادثات والمناقشات أثناء العمل. ويجدر الذكر أن قنوات الاتصال غير الرسمي، لا تحدها حدود الإدارات والأقسام. وانما تنتشر في الجهاز كله، و بين موظفين متفرقين في إدارات وأقسام الجهاز، ومع عدد كبير أو صغير منهم. وتتوقف كمية الإتصالات غير الرسمية، وتوقيتها، وإنتشارها، ونوع المعلومات المتبادلة خلالها، على وجود التنظيم غير الرسمي ودرجة تماسكه وأهدافه وقيمه ومدى توافقه أو تعارضه مع التنظيم الرسمي.

معوقات الاتصال :

يجدر التنبيه إلى المشكلات التي تعترض الإتصالات فتقلل من فعاليتها، ومن ثم تؤثر على نتائج الأعمال، وكذلك على علاقات الأفراد. وتوجد هذه المعوقات في واحد أو أكثر من العناصر الآتية:

أ ـ اللغة وطريقة إستخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل (الحاسب الآلي على سبيل المثال).

ب ـ قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.

جـ ـ النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.

د ـ عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.

هـ ـ الوقت الذي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.

و ـ الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم، والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.

ز ـ الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.

حـ ـ المشكلات الشخصية والإجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.

وتستطيع الإدارة أن تعالج معوقات الإتصال المذكورة إذا هي وضعت لها التشخيص السليم حتى تتفهمها وتتعرف على تأثيرها على سير العمل، والروح المعنوية، والعلاقات، والأداء الكلي للأفراد. ويجب كذلك أن تضع نظاما للإتصالات يضمن انتظام تبادل الأفكار والمعلومات وسرعة تداولها، وذلك عن طريق ٥، ٦ :

أ ـ تصميم القنوات المناسبة، وتحديد الأشخاص والجهات المرسلة والمستقبلة للمعلومات.

ب ـ تحديد نوع وكمية المعلومات المطلوبة وتوقيتها والقنوات التي يجب أن تمر بها.

جـ ـ نشر المفهوم السليم للمعلومات، وتوعية العاملين بأهميتها وضرورة العناية بإرسالها واستقبالها، والحرص والدقة في ذلك.

د ـ الإفادة من الوسائل الحديثة ـ الآلية ـ إذا كان حجم العمل يبرر إستخدامها، واذا كان العائد منها يزيد عن التكاليف التي تتحملها المنظمة لإستخدامها.

هـ ـ تدريب العاملين على تداول المعلومات وإستخدام القنوات والأساليب والنماذج الملائمة.

و ـ بحث تأثير التنظيم غير الرسمي على الإتصالات والتعرف على نواحي الإتفاق والإختلاف بين الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، حتى تستفيد من الإتفاق وتعالج نقاط الإختلاف.

ز ـ مراجعة نظام الإتصالات من حين لآخر للتنبه للمعوقات التي تستجد ومعالجتها في حينها.

إدارة الوقت

يعتبر الوقت أحد الموارد الثمينة للقائد الإداري. وهو كغيره من موارد أخرى يتميز بالندرة ويحتاج إلى حسن إستغلال. فأما الندرة فمعناها أن وقت القائد قد يضيق أمام الأعباء الكثيرة المتزاحمة، والتي تتنوع من مجهودات فكرية كالتخطيط والدراسة وقراءة التقارير والأبحاث. إلى مجهودات مشتركة كالإجتماعات وأعمال اللجان وفرق العمل. إلى المجهودات القيادية والإشرافية، من ملاحظة الموظفين والإطلاع على سير أعمالهم ومناقشتهم في مستويات الأداء وبحث مشكلاتهم والإستماع إلى مقترحاتهم. وكذلك المجهودات الروتينية الأخرى. هذا بالإضافة إلى قراءة بعض الخطابات والرد عليها وإجراء المكالمات الهاتفية وإرسالها ومقابلة زملائه المديرين... هذا إذا لم نذكر الوقت الذي يلزم المدير للراحة وتناول القهوة والاسترخاء.

كل ذلك يجعل المدير يشكو من عدم كفاية الوقت، ومن أن مكتبه ملىء بالأوراق، أو أن هناك مجموعة من التقارير لا بد من قراءتها، أو أن هناك مشروعا يتطلب الدراسة وإبداء الرأي... إلخ. الأمر الذي يشير إلى سؤال هام وهو: كيف يمكن إستغلال الوقت المتاح، على صغره النسبي، الاستغلال الأمثل الذي يمكن المديرين من أداء أعمالهم بالكفاية والفعالية الواجبة؟

وقد يواجه بعض المديرين هذا السؤال بمضاعفة الوقت الذي ينفقونه في العمل، أو إتمام بعض الأعمال المتأخرة بالمنزل. وفي الأغلب الأعم يجد هؤلاء المديرون أن هذا لم

يحل مشكلتهم، ويخيل إليهم أنهم يريدون أياما أو أسابيع إضافية لانجاز الأعمال المتأخرة. هذا إلى جانب ما يسببه العمل المضاعف من ارهاق وتأثير على صحة المديرين[٧].

والحقيقة أن المدير يستطيع أن يستغل وقته الإستغلال الأمثل إذا حدد الأهداف التي يريد أن يصل إليها، والزمن المطلوب لتحقيق كل هدف، والأنشطة والأجزاء والمراحل المتتابعة التي يجب إتمامها حتى يكمل تحقيق الهدف. ثم يبدأ في حصر الأنشطة الضرورية و يرتبها في جدول أولو يات. فيبدأ بأهمها و يتدرج إلى الأقل، فالأقل أهمية، إلى أن يحذف غير المهم منها[٨]. ثم يختصر القائمة بعد ذلك عن طريق اللامكزية والتفو يض والإدارة بالاستثناء. فيحدد الأعباء التي يجب أن يؤديها بنفسه. وتلك التي يمكن أن يسندها إلى مساعديه أو مرؤوسيه. وتلك التي يمكن أن يشترك في تحملها مع غيره. وغني عن الذكر أن هناك مجموعة من الإشتراطات يجب توفرها ليتمكن المدير من إتباع المنهج المذكور. وهي النظام الجيد للمعلومات، ووجود موظفين على مستوى ملائم من الخبرة والمعرفة، والتدريب والتطو ير المستمر لمهارات المدير، هذا بالاضافة إلى علاقاته الجيدة مع الآخرين.

ويمكن للمدير أن يتوصل إلى هذا المنهج بناء على خبرته السابقة، ومن وحي دراسة تحليلية يستطيع أن يقوم بها بنفسه. وذلك بأن يضع جدولا يرتب فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها ــ من أنشطة فكرية وإجتماعية وروتينية. و يرصد أمام كل نشاط الوقت الذي يقضيه فيه. و يكرر هذا لعدة أيام، ولعينة متفرقة ــ مثل أيام العمل العادية وغير المعتادة، وفي الظروف الطارئة أو غير المتكررة. إن هذا الأسلوب العملي يجعل المدير يكتشف بنفسه أن هناك أنشطة كثيرة تستغرق منه وقتا لا تستحقه، وأن أنشطة أخرى يقوم بأدائها بنفسه بينما كان يمكن لأحد مرؤوسيه أن يؤديها. ومن ثم فإن ذلك يساعده على تحديد الأنشطة الهامة والضرورية التي يجب عليه القيام بها.

على أن هذا لا يعني أن يتخلص المدير من أعبائه و يفرق إختصاصاته وصلاحياته على الآخرين ويجلس في مكتبه دون عمل. فعلى العكس من ذلك فإن المدير النشيط الذي يمكنه تنظيم وقته واستغلاله إستغلالا حسنا، هو الذي يتقن توزيع الأعباء ـــ على نفسه وعلى الآخرين ـــ طبقا لمهاراته ومهارات الآخرين، ووقته ووقتهم، وإمكاناته وإمكاناتهم، وأهم من ذلك رغباته وطموحه ودوافعه، ورغباتهم وطموحهم ودوافعهم. على أن يفسح المجال ـــ إلى جانب هذه العوامل ـــ للتنمية والتطوير الذاتي، لنفسه وللمرؤوسين، فهو يتعلم و يكتسب خبرات وأفكارا جديدة من الأعمال التي يمارسها. وكذلك المرؤوسون يحصلون معرفة وخبرة من خلال أداء المهام التي يكلفهم بها.

وأخيرا فإن من الأهمية بمكان أن يدير المدير وقته بحيث يجعل فيه مسافة معقولة للراحة والاسترخاء الذهني. إن ذلك يريح جسمه أولا، فإن لبدنك عليك حقا. ثم يتيح لعقله الراحة اللازمة لإعادة تشغيله ـــ مثله في ذلك مثل البطارية التي تحتاج إلى إعادة شحن ـــ فيعود صافيا و يكتسب القدرة على التفكير الناضج مرة أخرى. لاحظ أن المديرين المشغولين باستمرار، يكتسبون صفة النمطية والروتينية في التفكير، التي قد تؤدي إلى الجمود. وغالبا مالا يرون فرص التحسين أو التجديد والتطوير، وبالتالي يغفلون جانبا هاما من واجباتهم الادارية.

المدير الفعال

اهتم الكتاب والباحثون بالمدير الفعال. وأجروا دراساتهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يحوزها. فمن هو المدير الفعال؟ المدير هو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة كما نعرضها في هذا الكتاب. ولكن الأمر لا يقف عند هذا الحد. ذلك لأن القيام بهذه الوظائف يتطلب نظرة واقعية وتفكيرا مرنا متجددا وتطبيقا ذكيا للمبادىء والنظريات.

ونعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال، كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين[٩].

(١) ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، و يتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. و يتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وإرتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه، إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

(٢) يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته ـــ اقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية... إلخ. و يتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

(٣) يوجه المدير الفعال إهتمامه للعمل والانسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر. وعليه أن يحل التناقض ـــ الحقيقي أو الوهمي ـــ بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول ـــ بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال اشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

(٤) ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم، و يعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم إكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. و بالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين.

(٥) يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه. ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

أ ــ النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفرادا متفرقين.

ب ــ الإهتمام بقدرات العاملين ــ الحالية والمستقبلة ــ والتي تكمل بعضها بعضا.

جـ ــ اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطى آراء أعضائها ما تستحق من إهتمام.

د ــ النتائج مسئولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة.

هـ ــ تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الإهتمام للأداء الحالي والمستقبل كذلك.

(٦) ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، و يعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم. و يتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرؤوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

(٧) لا يرفض المدير الفعال «النزاع» بين العاملين، و يعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الإحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع الى مصلحة العمل والعاملين ــ كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء. ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة ــ عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثارا سلبية.

(٨) لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها سوطا يتهدد به المرؤوسين. ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأ وامر، يقابله قبول المرؤوسين وإقتناعهم بهذه الأ وامر. لذلك تجده يستخدم «التأثير» أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم. ولا يلجأ إلى إستخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

(٩) يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج

هذه الأسباب، وإشراكه في اختيار العلاج المناسب، وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، وإتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

(١٠) ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين. ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. و ينتشر الإلتزام بالتنفيذ، وتوضع معايير قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرؤوسيه.

(١١) يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله، وقدرته على إتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل. والمهارات الانسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين. والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالاطار الكلي الذي يربط الادارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

(١٢) يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقتها القصوى. تستوي في ذلك الموارد المالية، والمعلومات، وفوق كل ذلك العنصر البشري ــ وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

(١٣) ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله ــ كبقية الموارد ــ إستغلالا أمثل. فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة ــ طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولوياتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. و يستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، و يربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل. فيتوقع الفرص و ينشط لإقتناصها، و يتوقع المشكلات و يتأهب لمواجهتها وعلاجها.

(١٤) يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، و يعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرؤوسيه من خلالها أن يكتسبوا القدرات الإبداعية ــ سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والإشتراك في حل مشكلاته.

(١٥) يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهويقرأ، ويحلل، و يناقش، ويجرب، و يذهب للمؤتمرات والندوات، و يطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية للمهارات القيادية. فله اذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا. و يستطيع أن يكتسب ــ بمجهوده المستمر نحو التطوير ــ الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة، والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية، والاستقلال والمبادأة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، وإحترام النفس وتقدير الآخرين.

خلاصة

عرضنا للقيادة الإدارية في هذا الفصل. وتناولنا أهميتها والنظرة الحديثة تجاهها ــ والتي تأخذ في إعتبارها العوامل البيئية المحيطة بعملية القيادة. وذكرنا العناصر التي تتكون منها القيادة الإدارية وهي المدير وجماعة العمل والموقف. ثم عرضنا للشبكة الإدارية التي توضح أنماط المديرين. وتكلمنا عن قبول المرؤوسين لسلطة رئيسهم ونطاق القبول وعوامل توسيعه أو الحد منه. ثم ألقينا بعض الضوء على مهارات الإتصال التي يجب أن يحوزها القائد. فعرضنا لأنواع الاتصال وقنواته ومعوقاته وسبل التغلب عليها. ثم انتقلنا إلى مشكلة الوقت فأبرزنا أهميتها وضرورة أن يخطط القائد الإداري لوقته حتى يفيد منه الإفادة القصوى. وأخيرا تناولنا المدير الفعال وأهم المهارات التي يحوزها.

أسئلة للمناقشة

١ ــ هل هناك نموذج مثالي للقيادة الإدارية؟ إشرح الأسباب.

٢ ــ ضع قائمة بأهم الإيجابيات والسلبيات التي يتضمنها عنصر «الموقف» في إدارتك، وبين اقتراحاتك بشأنها.

٣ ــ ما المقصود «بمنطقة القبول» لسلطة الرئيس، وكيف يمكن للقائد الإداري تكبيرها.

٤ ــ ما المقصود بمهارة الإتصال، وكيف يمكن للقائد الإداري إكتسابها؟

٥ ــ اذكر أهم المشكلات التي تعوق الاتصالات، وإشرح أهم الخطوات التي تقترحها لعلاجها.

٦ ــ أجب عما يلي بدقة :

أ ــ هل تجد الوقت الكافي لانجاز عملك خلال ساعات الدوام الرسمي؟

ب ــ هل تضطر لتأجيل بعض الأعمال؟

جـ ــ هل تضطر أحيانا لأن تأخذ العمل المتأخر إلى منزلك لتنجزه هناك؟

د ــ هل تعمل خارج وقت الدوام؟

هـ ــ هل تعتقد أن ساعات اليوم غير كافية؟

و ــ هل بذلت مجهودا لحل مشكلة الوقت؟

ز ــ ما هي في نظرك البداية الصحيحة لعلاج مشكلة الوقت، وما هي خطوات العلاج؟

٧ ــ ما هي ــ في نظرك ــ أهم المهارات التي يجب أن يحوزها المدير الفعال؟

٨ ــ ضع قائمة بأهم عشر طرق لتحسين أسلوبك القيادي ــ رتبها حسب أهميتها في نظرك.

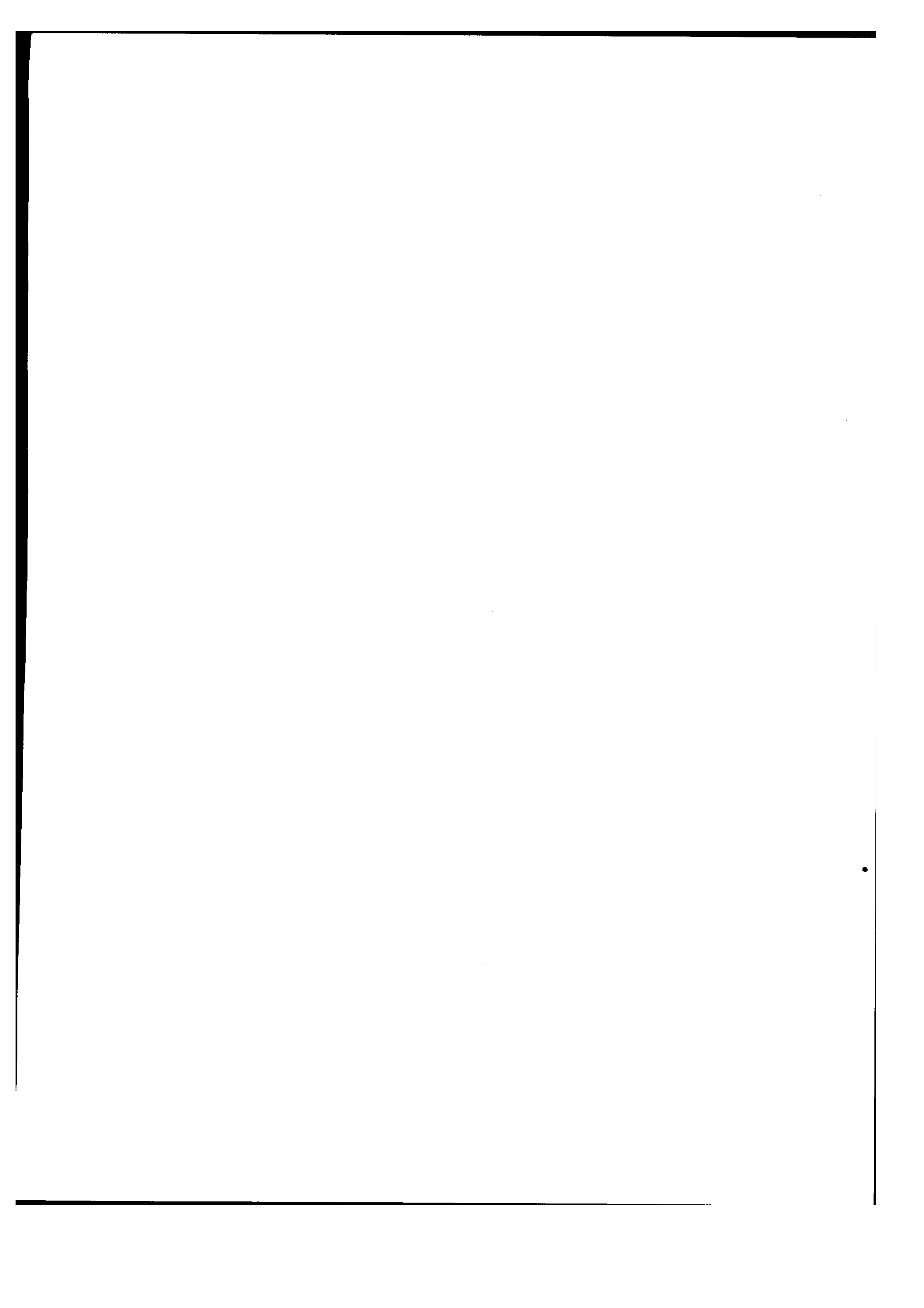
٩ ــ ما هي المقاييس التي تضعها لقياس فعالية القائد الإداري؟



الفصل السادس

الرقابة

- ماهية الرقابة
- عناصر الرقابة
- قياس الأداء
- الإنتاجية
- بعض المبادىء الهامة
- أهمية الرقابة للوظائف الأخرى



الفصل السادس

الرقابــة

● نريد في هذا الفصل أن نوضح وظيفة الرقابة، والأهداف التي تسعى إليها، والعناصر التي تتكون منها، والمجالات التي تشملها، والوسائل المتبعة في قياس الأداء، ثم مفهوم الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها، وأهم المبادىء التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند ممارسة وظيفة الرقابة، ونخلص إلى بيان أهمية الرقابة بالنسبة للعملية الإدارية في مجموعها.

ماهية الرقابة

تأتي وظيفة الرقابة لتكمل حلقة الوظائف الإدارية ــ كما بينا في شكل ٢ ــ والرقابة نشاط يراد به التأكد من أن الخطة قد تم تنفيذها حسبما قرر. أي مراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها بالمستويات الموضوعة في الخطة، والتحقق من بلوغ الأهداف المتفق عليها.

أهداف الرقابة

تحقق الرقابة عدة أهداف هامة بيانها كالآتي:

١ ــ مساعدة الإدارة على إكتشاف المشكلات في حينها ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب[1].

٢ ــ تصحيح مسار الخطة المستقبلة، وبناؤها على أساس سليم.

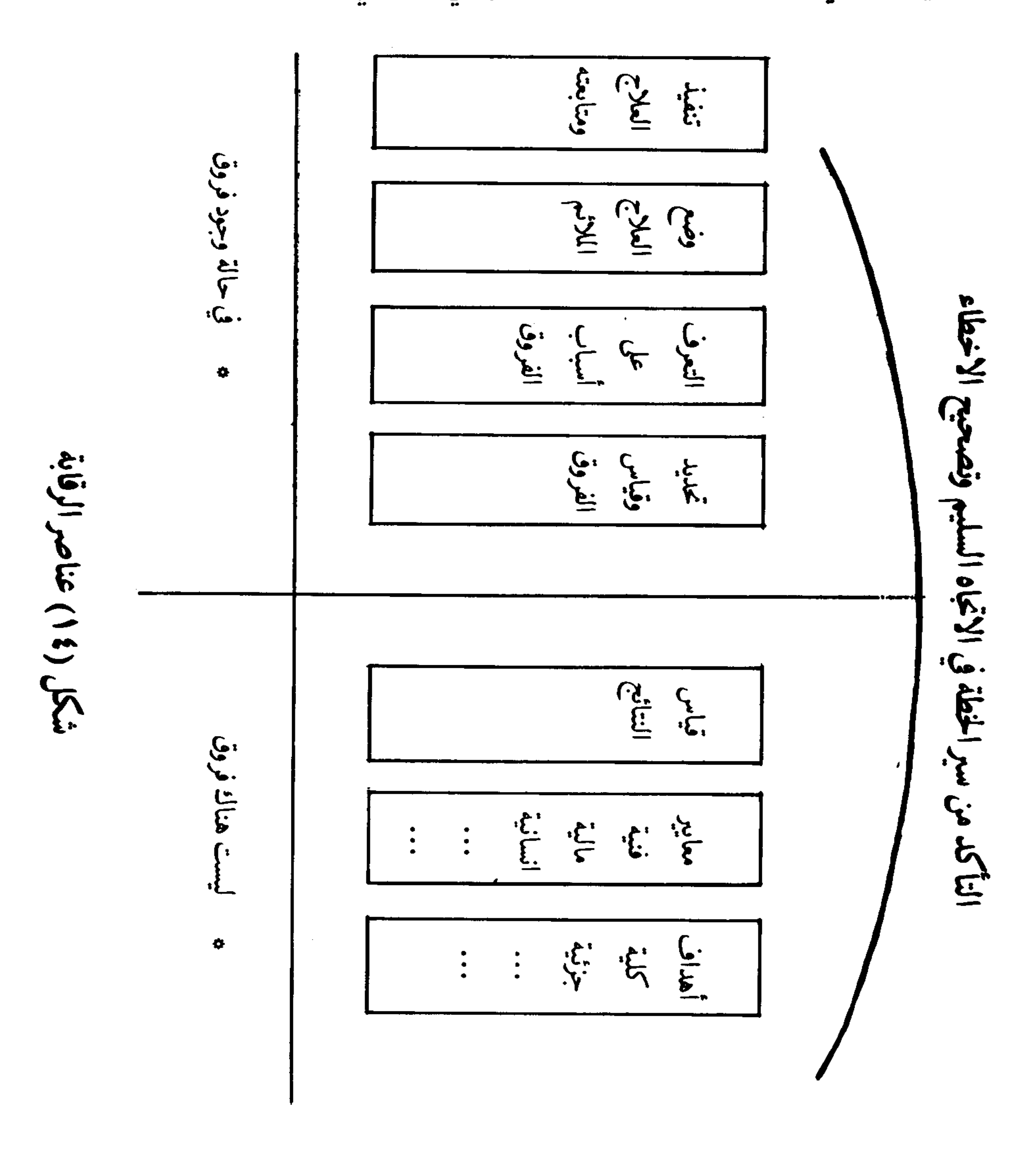
٣ ــ تسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة[2]. ومن ثم تعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

٤ ــ تنشيط دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء.

٥ ــ تقليل التكاليف وذلك بمعالجة الأخطاء عند ظهورها وقبل استفحالها.

عناصر الرقابة

تتضمن الرقابة عناصر محددة تبين الإرتباط الوثيق بين هذه الوظيفة ووظيفة التخطيط والتأثير المتبادل بينهما. وهذه العناصر هي كما يلي (انظر شكل ١٤).



شكل (١٤) عناصر الرقابة

١ ــ **وجود هدف واضح ومحدد :** فهذه هي بداية التخطيط كما ذكرنا. إذ أن الخطة توضع وترسم تفصيلاتها وخطواتها لبلوغ الهدف المحدد الرئيسي والأهداف الفرعية المشتقة منه.

٢ ــ **وجود معايير محددة :** قلنا أيضا إن تحديد الهدف بدقة يساعد على وضع المعايير الملائمة للقياس، وكذلك مستويات الأداء التي تعتبر بمثابة القاعدة التي تقارن بها النتائج المحققة.

٣ ــ **قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف :** بعد أن يتم التنفيذ وتحصل النتائج، تقاس بواسطة المعايير المحددة. والتي تتكون من معايير فنية ومالية وتشغيلية، كمية ونوعية، إنسانية وإجتماعية. وتقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها.

فاذا كانت متطابقة، انتهت عملية الرقابة هنا. فأمانة المدينة مثلا قامت برصف عدد الشوارع المحددة في الخطة في المدة المقررة. والجامعة أخرجت للمجتمع العدد المحدد من البحوث بالنوع المقرر. ومعهد الإدارة قدم للمؤسسات والأجهزة الاستشارات التي أدرجها في خطته بالجودة والتوقيت الملائمين... الخ. أما اذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة، فتستمر الرقابة في الخطوات التالية.

٤ ــ **قياس الفروق :** يتم في هذه الخطوة التعرف على الفروق التي حدثت، وتحديد أحجامها وأبعادها، وأثرها على المنظمة وأهدافها وسياساتها ومواردها وسمعتها في المجتمع.

٥ ــ **تحديد أسباب الفروق :** وذلك بجمع كافة المعلومات التي تلقي الضوء على العوامل التي أحدثت الفروق. وقد تكون الأسباب مالية، أو فنية تشغيلية، أو إنسانية، أو ترجع إلى المجتمع والظروف البيئية، أو متنوعة. وقد يكون بعض هذه الأسباب خارجا عن الإرادة، كما قد يكون من الممكن السيطرة عليها. فقد تحدث مثلا تقلبات اقتصادية في العالم الخارجي تؤثر على التكنولوجيا المستخدمة، أو تغيرات

في أسعار العملة، أو اتجاهات الدول التي تتعامل معها المنظمة.. هذه كلها أسباب خارجة عن سيطرة الإدارة.

٦ ــ **علاج الأسباب** : تبدأ الإدارة فورا في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق أو الانحرافات وأسبابها. وتقارن هذه البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها وذلك حتى تختار أنسبها ــ أي الحل الذي يكفل تصحيح الأخطاء ومنع تكرارها أو حدوث مثلها في المستقبل.

٧ ــ **تطبيق العلاج** : لا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى العلاج اللازم للأخطاء التي حدثت. ولكن يجب أن تضعه موضع التنفيذ وتمهد لتطبيقه وتعد العدة لانجاحه من حيث توفير المال اللازم أو المعدات أو الكفاءات التي يتطلبها تنفيذه.

٨ ــ **متابعة العلاج** : ثم تريد الإدارة أن تتأكد أن الحل الذي طبق قد عالج المشكلة فعلا وصحح الوضع الخاطىء وأعاد التنفيذ إلى مساره الصحيح.

مجالات الرقابة

تمارس الإدارة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة والموارد والإمكانات[3]. فهناك الرقابة على الأموال، والرقابة على الخامات والمواد المستخدمة، والرقابة على الآلات والعدد، وعلى جودة السلعة أو الخدمة المنتجة، وعلى الأهداف والخطط والاجراءات، والرقابة على الوقت، والموظفين، وعلاقات المنظمة بغيرها من المنظمات.

وتستخدم الإدارة في ذلك معايير متنوعة ــ مالية وفنية وإنسانية لتطبيق الرقابة على البنود المذكورة. ففي الرقابة على الأموال مثلا تستخدم معايير السيولة والمصاريف والإيرادات. وفي الرقابة على الانتاج توظف مقاييس الكم والجودة والتكاليف والأداء اليدوي والآلي. وفي الرقابة على الموظفين تستخدم معدلات الإنتاجية والغياب والتأخير ودوران العمل والشكاوي وتكاليف العمل..[4].

قياس الأداء

تعتمد الإدارة في قياس الأداء على طريقة الملاحظة المباشرة والتقارير المكتوبة. فأما الملاحظة فتعني أن يشاهد الرئيس أو المقوم بنفسه سير العمل أثناء مراحله المختلفة. ومن ثم يتعرف على الأداء الفعلي و يطابقه بالمعايير المحددة ــ الكمية والنوعية والزمنية. كذلك فإنه يتعرف على المشكلات التي تستجد أثناء العمل وتعطل سيره أو تقلل كفايته. هذا بالإضافة الى أن وجود المدير أو الرئيس ربما يرفع الروح المعنوية للعاملين و يشعرهم في نفس الوقت بالجدية وضرورة الإلتزام بمعايير الأداء[٥]. غير أن هذه الطريقة من جهة أخرى تستنفد وقتا وجهدا من جانب المدير. كما أنها ليست بالضرورة مشجعة للعاملين، بل على العكس قد تشعرهم بالرقابة المحكمة فتربكهم. هذا إلى جانب صعوبة متابعة المدير أو المشرف لجميع الأعمال التي تتم ومشاهدتها على الطبيعة.

لذلك فهناك وسيلة أخرى وهي التقارير المكتوبة والشفوية، والتي تعطي الصورة المتكاملة عن العمل الذي تم أداؤه، أو الذي يجري إنجازه، والطرق التي اتبعت في إنجازه والمستويات التي تحققت ومدى قابليتها للمعايير الموضوعة. وهناك أنواع كثيرة من التقارير الرقابية. فمنها التقارير السريعة المختصرة التى تعطي الإداري ــ وخاصة على المستويات العليا للإدارة ــ فكرة موجزة واضحة عن العمل الذي تم إنجازه. وهناك التقارير المفصلة المدعمة بالأرقام والإحصائيات، والتي تبين مستويات الإنجاز، والفروق والإنحرافات بينها و بين المعايير المقررة. كذلك فهناك التقارير المرحلية، والتي تتعلق بالمشروعات أو بالأعمال التي تنفذ على أجزاء أو مراحل، فينصب التقرير المرحلي على الجزء الذي تم انجازه، وما تحقق منه وما لم يتحقق والمشكلات التي صادفت التنفيذ وتوقعات تنفيذ الجزء اللاحق. ثم هناك التقارير الدورية التي تكتب بصفة منتظمة، اما يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو كل بضعة شهور أو سنويا، تبعا لطبيعة الأعمال المنجزة. فتختلف الفترات الزمنية التي تقدم عنها التقارير

من المنظمات الصناعية إلى التجارية إلى الأجهزة الحكومية. وأخيرا هناك التقارير الخاصة التي تكتب عن مهمة معينة ـــ غير متكررة أو تخرج عن الأعمال الروتينية العادية.

وتحفظ نتائج الملاحظة المباشرة والتقارير المكتوبة، وتعتبر من سجلات المنظمة يرجع اليها عند الحاجة، مثلا عند اعداد خطة قادمة، أو عند تجهيز تقارير الإنجاز، أو الدراسات المقارنة، أو المقابلات والإجتماعات، أو للعرض على الجهات المختصة، أو عند طلب الجهات الرقابية الخارجية.

الإنتاجية

يعبر بالإنتاجية عن الناتج الفعلي من السلع أو الخدمات أو الافكار، بالمقارنة مع الموارد (الخامات، المعدات، ساعات العمل...) التي استخدمت في الانتاج. وتقاس الإنتاجية بالمعدل الآتي: $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$

وتقاس انتاجية الموظف أو العامل بهذا المعدل: $\frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{ساعات عمل الفرد}}$

أما انتاجية الآلة فهي : $\frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{ساعات تشغيل الآلة}}$

والى جانب العدد فان القيمة أيضا يمكن أن تستخدم في حساب هذه المعدلات. وعندما تختلف الأهمية النسبية لعناصر الانتّاج، فان الإدارة ترى ترجيح عنصر عن آخر وإعطاءه وزنا أكبر. فقد تكون مساهمة الآلات في منتج معين أكبر من مساهمة الأ يدي العاملة، و يكون العكس في حالة منتج آخر. ان الترجيح يساعد على إعطاء صورة أوضح لإنتاجية عناصر الانتاج المختلفة.

وتزيد الإنتاجية كلما زاد البسط أو قل المقام، أو زاد البسط وقل المقام سو يا، في

المعادلات السابقة. وتقل الإنتاجية عندما يقل البسط و يزيد المقام أو عندما يقل الأ ول و يزيد الأخير في نفس الوقت. وهناك أيضا معيار آخر لارتفاع الإنتاجية وهو المقياس النوعي، أي مطابقة السلعة المنتجة أو الخدمة المؤداة للمواصفات المحددة.

ولكي يكون لمعدل الإنتاجية معنى وفائدة، فإنه يقارن بمعدلات الإنتاجية الأخرى، لأشخاص أو وحدات أخرى، ولنفس الشخص أو الوحدة خلال فترات زمنية مختلفة. فيقارن مثلا عدد المعاملات التي ينجزها موظف معين في الأسبوع الأ ول لكل شهر، أو في أوقات مختلفة من السنة أو في مواسم معينة. وحتى في اليوم الواحد يمكن أن تقارن إنتاجية الموظف في الساعة، مرة في الصباح وأخرى في الظهر وثالثة في المساء. وقبل فترة الراحة ثم بعدها. وكذلك الحال بالنسبة للآلات والمواد الخام. كما تتم المقارنة بين انتاجية موظف وزميله، وآلة وآلة أخرى. وقد ترى الإدارة أن تجري تجربة معينة لترى تأثيرها على الإنتاجية، كأن تقيس إنتاجية موظف مدرب في مجال معين، وتقارنها بانتاجية موظف آخر لم يدرب في نفس المجال. أو إنتاجية موظف يحصل على حافز معين بانتاجية آخر لا يتقاضى حافزا مماثلا. وهكذا تكتشف العلاقة بين الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها.

العوامل المؤثرة في الانتاجية

إن الإنتاجية ظاهرة معقدة، تعتبرمحصلة لمجموعة من العوامل التي تجب دراستها مجتمعة والتعرف على العلاقة بينها، حتى يتسنى للإدارة أن تفهم هذه الظاهرة. وفيما يلي بيان بالعوامل التي نقصدها:[٦]

١ — طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، والأعباء والجزئيات التي يتكون منها، والصلاحيات والمسئوليات التي يتضمنها، والمجهودات الذهنية والعضلية التي يتطلبها، والمعايير والمستويات المحددة لقياس نتائجه. فقد يكون من الصعب قياس الإنتاجية في الأجهزة الحكومية أو القطاع العام إذا ما قورنت مثلا

بالمنظمات الصناعية والخاصة. وذلك لطبيعة الخدمات التي تؤديها الأجهزة الأولى.

٢ ـــ عوامل تكنولوجية، وهي الآلات والمعدات والمواد الخام، والطرق والأساليب المتبعة في أداء العمل.

٣ ـــ عوامل إنسانية، وتتكون من شخصية الموظف، ودوافعه، وتعليمه وثقافته، وتخصصه وخبرته، ورغباته وإتجاهاته.

٤ ـــ عوامل تنظيمية، وتنقسم إلى قسمين:

أ ـــ الجانب الرسمي الذي يتكون من نظم العمل وإجراءاته وتوصيف الوظائف وتقييمها، والتدريب المتاح، وسياسات الأفراد الأخرى.

ب ـــ الجانب غير الرسمي الذي يتمثل في جماعات العمل ـــ تكوينها وحجمها وعلاقات أعضائها ودرجة إتفاقها أو تعارضها مع الإدارة.

٥ ـــ ظروف العمل، مثل الإضاءة والتهوية والتدفئة وتصميم المكان وترتيب الآلات وفترات الراحة.

٦ ـــ عوامل إقتصادية، وهي الظروف الإقتصادية السائدة في المجتمع.

٧ ـــ عوامل إجتماعية، تتكون من القيم والعادات والتقاليد.

نحو زيادة الإنتاجية

اذا أخذت الإدارة الطبيعة المعقدة لظاهرة الإنتاجية في الإعتبار، فان عليها أن تتبع منهجا علميا، إذا هي أرادت التخطيط لزيادتها من حيث الكم والنوع. و يبدأ هذا المنهج بأن تحدد الإدارة أولا هدفها ـــ وهو نسبة أو معدل الزيادة التي ترغب في تحقيقها، والمواصفات التي يجب أن تكون عليها، والأزمنة التي تريد تحقيق الزيادة خلالها. وتعرف الإدارة العاملين بهدفها وتتأكد أنه مفهوم وواضح في أذهان المعنيين. ثم تدرس العوامل المؤثرة في الإنتاجية ـــ والتي عرضناها الآن، وتحدد أهمها أو أكثرها

تـأثـيـرا عـلـيها فتوليه أكبر عنايتها. وتأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى وتعطيها الدرجة الواجبة من الإهتمام، وتتعرف على التأثير المتبادل بين هذه العوامل و بعضها.

وكـثـيـرا مـا تـرتـكـب الإدارة خـطـأ التركيز على عنصر واحد وتعتبره كفيلا بزيادة الانـتـاجـيـة. فتجد مديرا يتساءل لماذا لا يزيد مرؤوسوه إنتاجيتهم مع أنهم يحصلون على حـوافـز كـثـيـرة. أو كـيـف أن انـتـاجـيتهم لم تتغير بعد أن حصلوا على تدريب معين، وهكذا. ان القضية لا تكمن في التدريب فقط أو الحوافز وحدها. وإنما يجب تحديد كافة العناصر الرئيسية والفرعية المؤثرة. فربما كان التدريب لا يتلائم مع إحتياجات الوظيفة. أو ربمـا كـانـت الحـوافـز غير مـقترنة بأسلوب جيد للإشراف. أو ربما كانت جماعة العمل ذات تـأثير سـلـبـي على الإنـتـاجـيـة رغم تدريب الفرد... وهكذا تجد عددا ضخما من الـعـوامـل وما يتولد عنه من علاقات بينها. الأمر الذي يستلزم تحديدها جميعا، والتعرف على درجات تأثيرها، حتى يمكن علاجها في وقت واحد و بشكل متوازن.

بعض المبادىء الهامة في الرقابة

عـنـدمـا يمـارس المـديـر أو الـرئـيس وظيفة الرقابة و يقيس أداء مرؤوسيه، فعليه أن يسترشد ببضعة مبادىء هامة[7] هي ما يلي:

١ ــ تـرو يج المـفـهـوم الـسـلـيـم للرقـابـة وتـوضيح مزاياها وتأكيد أهمية بلوغ المستو يات المقررة للأداء.

٢ ــ إستـخـدام مـعـايير محددة ومعروفة لكل من الرؤساء والمرؤوسين، ويجب أن يـتـحـاشى المـديـر المـعـايير الـوقـتـيـة أو الجزافية. فمثل هذه المعايير الأخيرة لا تثير رفض المـرؤوسين وتـذمـرهـم فـحـسب، ولكنها أيضا تشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها، وتدفعهم في اتجاه مضاد للمعايير الجزافية.

٣ ــ الإهـتـمـام بـالمعايير الكمية ما أمكن ذلك، والتي غالبا ما تكون أدق من

المعايير الكيفية. ولكن للمعايير الكيفية إستخداماتها في الحالات التي يصعب فيها القياس الكمي الأداء.

٤ ـــ التركيز على التحسين والتطوير أكثر من العقاب. فاذا كانت النتائج المحققة دون المعايير الموضوعية، يبحث الرئيس مع المرؤوس الأسباب ونواحي العلاج و يؤكد على ضرورة التحسين، وإلا طبق عليه الجزاء. إن ذلك يساعد المرؤوس على أن يرى فرص التحسين. أما إذا ركز الرئيس همه على الأخطاء والعقاب، فإن إهتمام المرؤوس ينصرف عن إجادة العمل، إلى تجنب الأخطاء فقط، ومن ثم تفادي العقاب.

٥ ـــ تأجيل العقاب حتى آخر خطوة، ولكن مع توضيح نوع العقاب الذي يتعرض له الموظف اذا لم يحقق المستويات المقررة للأداء أو يتهاون في تحقيقها.

٦ ـــ عندما تتقرر مكافأة معينة نتيجة الأداء الجيد، فيجب أن تعطى على الفور. و بنفس المنطق عندما يتقرر عقاب، فيجب أن يطبق حالا، و يوضح للمرؤوس سبب تطبيق العقاب، أي نوع الخطأ الذي ارتكبه والجزاء المقرر لارتكابه. مع مراعاة عدم الوعد بميزة أو تهديد بعقاب دون تنفيذ. أو التلويح بميزة لا يستطيع المدير إعطاءها، أو بعقاب لا يستطيع تنفيذه، أو ليس مدرجا في لائحة الجزاءات لنوع الخطأ الذي إرتكبه المرؤوس.

٧ ـــ مراعاة المساواة والعدالة في تطبيق القواعد الرقابية، الإيجابية والسلبية. فاذا كانت هناك ميزة لقاء الأداء الجيد، فيجب أن يحصل عليها كل من قام بهذا الأداء. وإذا كان هناك عقاب نظير قصور الأداء، فيجب أن يناله كل من قصر في الأداء. أما إذا كانت هناك إستثناءات فيجب أن تكون واضحة وأن يكون أساسها واضحا ومعروفا.

أهمية الرقابة للوظائف الأخرى

تعتمد وظيفة الرقابة على التخطيط لكي تمارس أنشطتها وتوضح ما إذا نجحت

المنظمة في بلوغ أهدافها أم لا و بأية درجة من النجاح أو الفشل. و بنفس المنطق فان الإدارة تستند في التخطيط المقبل على النتائج التي أسفرت عنها الرقابة. فمثلا إذا كانت هناك مشكلات تعترض التنفيذ أو اذا حدثت أخطاء في الأعمال المؤداة عطلت من الإنجاز المطلوب، فإن ذلك يدعو الإدارة إلى إتخاذ التصحيحات اللازمة ـــ كما أشرنا. وهي في ذلك تراجع بضعة أمور، مثل المواد الخام المستخدمة، وطرق الإشراف، وصلاحية العاملين ومدى ملائمتهم للأعمال المنوطة بهم ـــ إذ ربما يحتاجون لتدريب أو تطوير، والتكنولوجيا المستخدمة، وصيانة الآلات والمعدات، والأهداف التي تقررها لنفسها وللعاملين، وتنظيم الأعمال والدورة المستندية الملائمة لها، والمعايير الموضوعة للأداء فربما كانت عالية الطموح أو صعبة التحقيق. كما قد تراجع الإدارة وتدرس بعض العوامل البيئية المحيطة، فربما كانت هناك معوقات يجب التنبه لها أو فرص يجب الإفادة منها ـــ مثل بعض عادات المجتمع، أو الظروف الاقتصادية المحيطة. كذلك فإن الرقابة تفيد وظيفة القيادة في أنها تعلم القائد الإداري بالنتائج التي حققها، ودرجة جودتها ومدى مطابقتها للخطة، ودوره في تحقيق هذه النتائج. كما توضح المشكلات ـــ الفنية والانسانية ـــ التي استجدت أثناء التنفيذ وتبين أسبابها. ومن ثم يهتدي القائد إلى علاجها وكيفية تفاديها في المستقبل، كما يتبصر بأفضل الطرق لتحسين أسلوبه القيادي وتطوير طرق تعامله مع المرؤوسين وتكيفه مع المواقف المختلفة.

وهكذا نجد أن التخطيط السليم يساعد على الرقابة الجيدة، والأخيرة تساعد بدورها على جودة التخطيط والتنظيم والقيادة. وتسعى العملية الإدارية في مجموعها إلى رفع الكفاءة والفعالية للأفراد والإدارات والأقسام والمنظمة على وجه العموم.

خلاصة

عرضنا في هذا الفصل لوظيفة الرقابة وأهدافها، ثم عناصرها التي تتلخص في وجود هدف واضح، ومعايير للأداء، وقياس النتائج، ومقارنتها بالأهداف حسب المعايير المحددة، وقياس الفروق وتحديد أسبابها، ووضع العلاج المناسب، وتنفيذه ومتابعته. وأوضحنا أن الرقابة تشمل كافة الأنشطة والمجالات. ثم تناولنا قياس الأداء والوسائل المتبعة من ملاحظة مباشرة، وتقارير متنوعة ــ سريعة ومفصلة ومرحلية ودورية وخاصة. وانتقلنا إلى الإنتاجية فعرفناها وعرضنا لأهم معدلا تها، ثم فصلنا العوامل المؤثرة فيها وأهمية أخذ هذه العوامل مجتمعة في الإعتبار ودراسة علاقة التفاعل بينها. ثم تناولنا بعض المبادىء الهامة للرقابة، والتي تسهم في زيادة فعاليتها. وأخيرا أشرنا إلى أهمية وظيفة الرقابة لكافة وظائف الإدارة الأخرى.

أسئلة للمناقشة

١ ــ اشرح أهم الأهداف التي تسعى اليها الرقابة؟
٢ ــ ما هي أهم العناصر التي تتكون منها الرقابة؟
٣ ــ اشرح دور الرقابة في تسهيل وظيفة التخطيط.
٤ ــ ما هي الخطوات التي تتبعها لتقويم أداء مرؤوسيك؟
٥ ــ ما هي اقتراحاتك لتحسين عملية تقويم الأداء؟
٦ ــ ما هي العناصر التي تؤثر في انتاجية العاملين؟ اشرح العلاقة بين هذه العناصر، ومسئولية الإدارة في علاجها إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية.

الفصل السابع

العنصر الإنساني في الإدارة

- سلوك الإنسان
- الشخصية
- الدوافع
- الحوافز
- جماعة العمل

الفصل السابع

العنصر الانساني في الادارة

● قلنا إن الإنسان هو أهم عناصر الإدارة جميعا. ذلك لأنه هو الذي يحرك بقية العناصر ــ يخطط لها ويجمعها و يستخدمها. وهو الذي يضع الأهداف ويمارس الأنشطة والأعمال اللازمة لبلوغها. وهو الذي يحقق النتائج و يقومها و يتعلم من تجاربه و يطور أفكاره وأفعاله. وهو في كل ذلك يسلك أنواعا عديدة من السلوك، تعكس ألوانا من الدوافع وصنوفا من القيم والإتجاهات. و يتأثر بمن حوله من الناس وما يحيط به من مواقف وظروف و يؤثر فيها كذلك.

وتضم المنظمات خليطا من الأفراد، يختلفون في نواح و يتشابهون في أخرى. فلكل منهم قدرات ومهارات وخلفيات، وآمال وطموح، ونوازع ومخاوف، وتخصصات ومعلومات، وإتجاهات وأفكار. ولكنهم جميعا يشتركون في عمل متكامل لتحقيق هدف شامل. لذلك كان مهما أن تدرس الإدارة العنصر الإنساني وتتفهم سلوك العاملين ــ أفرادا وجماعات، وتتعرف على شخصياتهم، والدوافع التي تحركهم للعمل. وذلك حتى تضع من السياسات ما يضمن توجيههم الوجهة الصحيحة، حتى يتحقق هدف ذو شقين، زيادة الانتاج ورضا الأفراد.

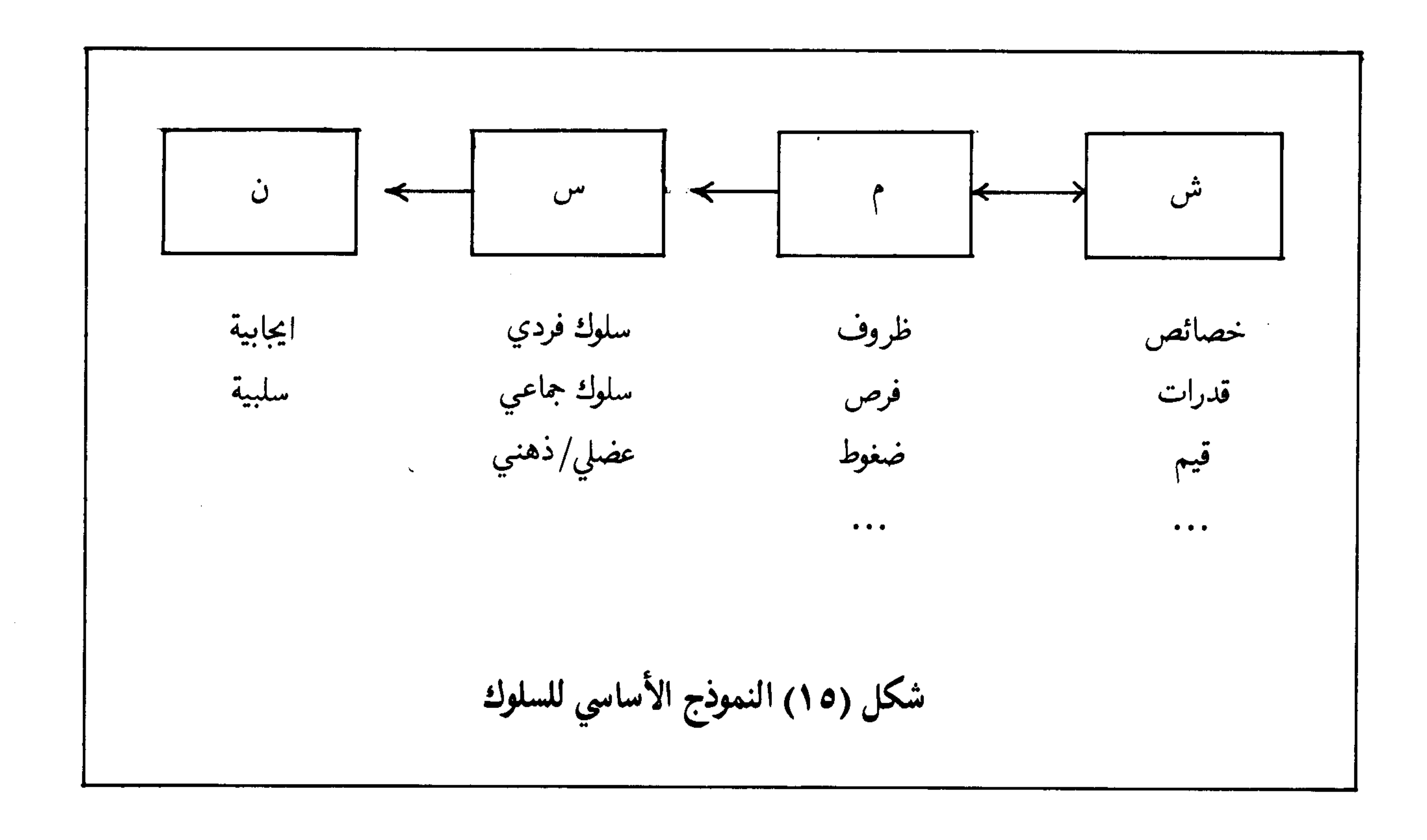
وسوف نناقش في هذا الفصل سلوك الإنسان، والشخصية، والدوافع، والحوافز، وجماعة العمل، هادفين من ذلك إلى أن يتوصل المدير إلى فهم أعمق لنفسه وللآخرين، الأمر الذي يوصله بالتالي إلى التعامل مع العنصر الإنساني ــ بشكل أفضل.

سلوك الإنسان

ما هو السلوك

يمارس الفرد في حياته اليومية أنواعا عديدة من السلوك ـــ وحده وفي صحبة الآخرين، وفي جماعات صغيرة خاصة وفي المجتمعات والمحافل العامة. والسلوك هو التصرفات والأفعال وردود الأفعال. وهذه محصلة لتفاعل عاملين رئيسيين هما الشخصية والموقف. فأما الشخصية فهي ـــ كما سيرد لاحقا ـــ مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية التي تدخل في تركيب الفرد وتميزه عن غيره من الناس. وأما الموقف فهو مجموعة المؤثرات والظروف المختلفة ـــ المادية والطبيعية والإجتماعية والثقافية. و يتم التفاعل بين العنصرين ـــ الشخصية والموقف، بأن يمد الموقف الشخص بمحركات معينة للسلوك، و يستقبل الفرد هذه المحركات و يفهمها و يعطيها تفسيرات معينة. ثم يتصرف نتيجة لفهمه وتفسيره. أي أن الفرد لا يستجيب للمواقف من حوله استجابات تلقائية أو غير واعية. وإنما هي إستجابات واعية متحركة تعكس شخصيته وتكوينه الداخلي. ومن هنا كان السلوك مزيجا متحركا من الخصائص الشخصية للفرد من جهة، وطبيعة الموقف الذي يوجد فيه من جهة أخرى.

ونعرض في شكل (١٥) النموذج الأساسي للسلوك. فنرى الشخصية (ش) تتفاعل مع الموقف (م). وتكون حصيلة التفاعل سلوكا (س) فرديا أو جماعيا، عضليا أو ذهنيا. و يصل الفرد من خلال هذا السلوك إلى نتيجة (ن) معينة، إما إيجابية كبلوغ الهدف المطلوب والتوافق مع الآخرين وإشباع حاجات معينة... الخ. أو سلبية كعدم التمكن من إشباع الحاجات المطلوبة أو عدم الانسجام مع الآخرين أو الفشل في بلوغ المستويات المقررة للأداء..



شكل (١٥) النموذج الأساسي للسلوك

خصائص السلوك

يتميز سلوك الإنسان بثلاث خصائص هامة، يجدر بالإدارة أن تتعرف عليها، حتى تستطيع تفسير سلوك العاملين وتجيب عن سؤال هام هو: لماذا يتصرف الناس بالطريقة التي يتصرفون بها. وهذه الخصائص هي ما يلي.[1]

أ ـــ **سلوك الإنسان مسبب :** فهناك سبب أو مجموعة أسباب وراء تصرفاتنا وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية أو خليطا متنوعا منها. و ينتج عن هذه الأسباب اختلال في التوازن أو نوع من التوتر أو القلق أو عدم الراحة ونقص الرضا. والذى يدفع الإنسان لأن يسلك سلوكا معينا يزيل توتره و يعيد له توازنه ورضاه. وقد تكون الأسباب وراء السلوك معروفة لدى الفرد، كما قد يجهلها. كذلك قد تكون الأسباب حقيقية، أو وهمية من نسج خياله. ويختلف الناس في تعرفهم على الأسباب التي تدعوهم لسلوك معين، وفي رغبتهم في إستقبال هذه الأسباب، ودرجة السرعة في إستيعابها، وتصوراتهم وتفسيراتهم لها، ومن ثم درجات تأثرهم بها وإستجابتهم لها. وتحدث هذه الإختلافات نتيجة لإختلاف الشخصيات، ودرجات التعليم، والمهارات والقدرات والمعلومات التي يتمتعون بها، إلى جانب المفاهيم والقيم والأعراف السائدة في المجتمع، والظروف اللحظية للمواقف المحيطة بهم.

ب ـــ **هناك دوافع وراء سلوك الانسان :** وهذه هي الخاصية الثانية الهامة للسلوك. والدافع عبارة عن حاجة ناقصة تتطلب الإشباع. و يظل الفرد متوترا حتى تشبع هذه الحاجة بدرجة معينة. فاذا أشبعت الحاجة أو الحاجات التي يسعى الإنسان إليها عاد التوازن ـــ الجسمي أو الإجتماعي أو الروحي ـــ إلى ما كان عليه أو إلى درجة أعلى أو أقل مما كان عليه. ثم يعود التوتر والقلق ويختل التوازن مرة أخرى عندما تستجد الحاجات من جديد. وتنقسم الدوافع والحاجات إلى أولية وثانوية، أو موروثة ومكتسبة

وتصنف كذلك إلى حاجات جسمية وإجتماعية وعاطفية ونفسية وذهنية ـــ كما سنوضح فيما بعد. ويختلف الناس في دوافعهم، من حيث النوع والمقدار، وفي درجة إلحاح هذه الدوافع ومدى توجيهها لسلوكهم، وفي تصوراتهم لطرق سد حاجاتهم، ودرجة الإشباع التي يطمعون فيها. كذلك فان للفرص المتاحة والظروف المحيطة تأثيرها على دوافع الناس ودرجات إشباعها.

جـ ـــ سلوك الإنسان موجه لهدف معين : يهدف الإنسان من سلوكه إلى إحراز هدف معين، وهو إحلال التوازن إلى ما كان عليه أو إلى درجة أحسن مما كان. وكما هي الحال في أسباب السلوك، فان أهداف السلوك قد تكون معروفة أو مجهولة، حقيقية أو وهمية. وقد تنبع من داخل الإنسان أو يتأثر فيها بغيره و ينقلها عنهم. ويمكن بشكل عام أن نحصر أهداف السلوك في أن الإنسان يطمع في أن يحقق مزايا لنفسه و يتفادى أضرارا. وأن يزيد في الأ ولى إلى أقصى حد ممكن و يقلل الأخيرة إلى أدنى حد. وقد تكون هذه المزايا والأضرار مادية ومعنو ية وإجتماعية.. إلخ، قصيرة الأجل و بعيدة المدى.

نتائج السلوك

رأينا أن هناك أسبابا أو مؤثرات تحرك الفرد وتنشط تفكيره، فتنشأ حالة من القلق أو عدم التوازن، و يتطلع لاشباع حاجة أو حاجات ناقصة. فيسعى عن طريق سلوك معين لسد هذه الحاجات وإعادة التوازن مرة أخرى. وتدور دورة السلوك هذه بشكل مستمر، ما دام الفرد يعيش على وجه الأ رض. ويمكن أن نتصور نتيجتين للسلوك الذي يسلكه الانسان. فإما أن يحقق هدفه الذي حدده و يشبع حاجته الناقصة، وهنا يقال ان السلوك كان مجزيا، أي وصل بصاحبه لغايته. وإما أن يحدث عائق يعطل تحقيق الهدف، فلا يشبع الفرد حاجته، وتظل هذه الحاجة ناقصة ـــ كما كانت أو ربما زادت

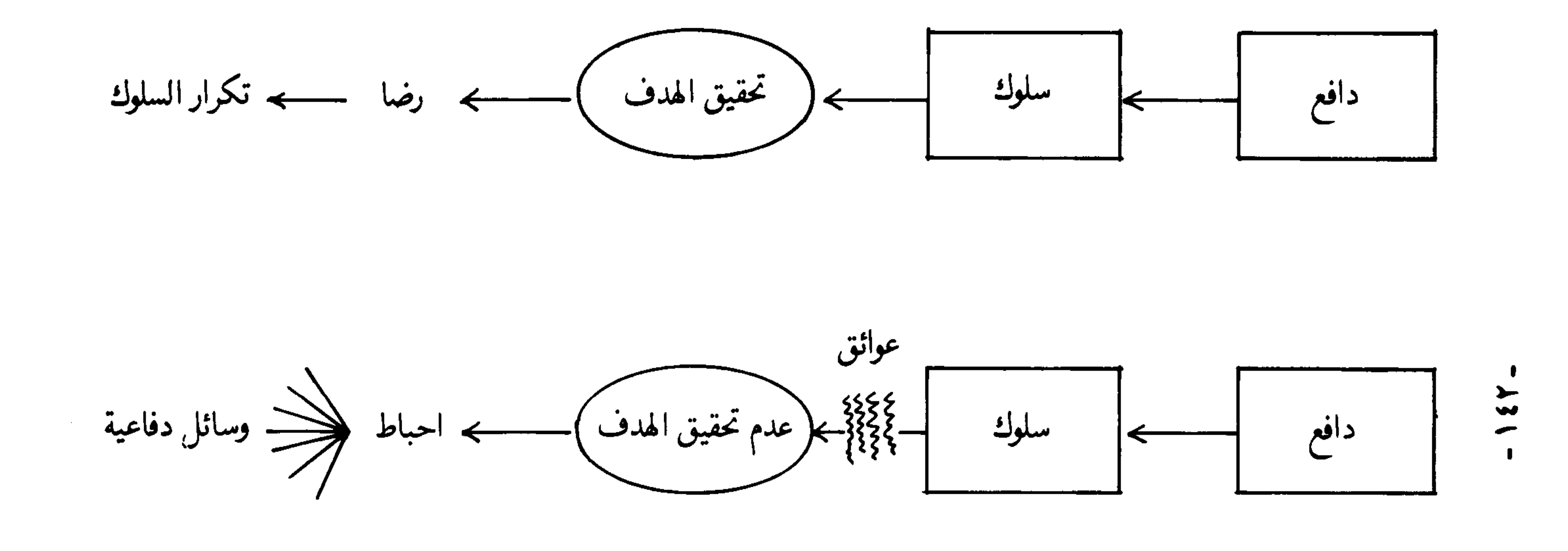
حدتـهـا، وزادت معـهـا درجة القلق والتوتر. وهنا يوصف السلوك بأنه محبط. وذلك لما يسـبـبـه لـصـاحـبـه من إحباط، أي شعور سلبي أو خيبة أمل نتيجة عدم تحقيق الغرض المطلوب.

وعـنـدمـا يـكـون السلوك مجزيا فإن الفرد يتجه عادة إلى تكراره لأنه أثبت نجاحا أو فـاعـلـيـة في تحـقـيق الغرض المطلوب. أما في حالة السلوك المحبط فان الفرد يتوقف عنه و يـبـحـث عـن سـلـوك بديل. كما أنه يتخذ وسائل دفاعية يعالج بها ما يتعرض له من إحباط (أنظر شكل ١٦).

ويمـكـن تـصـنـيـف الـعـوائـق[٢] الـتـي تتسبب في تعطيل الوصول إلى الهدف وإشباع الحـاجـة، إلى عـوائـق مـاديـة مـلموسة ــ كأن تتعطل السيارة في الطريق مثلا. وأخرى مـعـنـو ية مثل قيمة من قيم المجتمع. كما قد يرجع العائق للشخص نفسه، كعدم قدرته على الـوصـول إلى الـهدف أو نـقـص معلوماته أو مهاراته. كذلك قد يتسبب الآخرون ــ أقر بـاء أو غر بـاء ــ في تـعـطـيـل الـوصول إلى الهدف. وقد تكون العوائق التي تسبب الإحـبـاط، خـارجـة عـن إرادة الـفـرد، كـمرض يصيبه أو عرف إجتماعي أو تعليمات تـنـظـيـمـيـة تحد مـن تصرفه. أو تكون في حدود سيطرته وإرادته، كأن يكسل عن بذل المجهود المطلوب لإشباع الحاجة.

الوسائل الدفاعية

قلنا إن الإنسان عندما يحبط نتيجة عدم تحقيق هدفه أو فشله في إشباع حاجته، فانه يـلـجـأ إلى وسـائـل دفـاعية يعالج بها إحباطه و يرد عن نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الإحـبـاط. وتجدر الإشـارة إلى أن الإحـبـاط شعور ذاتي يختلف من شخص لآخر. كما تختلف درجة حدته وتأثيره على الناس. وذلك تبعا لعدة عوامل منها درجة أهمية وإلحاح



شكل (١٦) السلوك المجزي والسلوك المحبط

الحاجة التي لم يستطع الفرد إشباعها ومدى قبوله للفشل، والحالة المزاجية التي يوجد عليها وقت حدوث الإحباط. وشعور الآخرين تجاهه وتفسيرهم لفشله أو عدم قدرته. هذا بالاضافة إلى إيمانه ودرجة تحمله، وعوامل أخرى جسيمة تتعلق بالصحة العامة للفرد.

وكذلك يختلف الناس في السلوك الدفاعي أو رد الفعل الذي يسلكونه نتيجة الإحباط. وهذا الإختلاف في السلوك الدفاعي يرجع أيضا إلى العوامل التي ذكرناها الآن، ونضيف عليها قيم المجتمع وعاداته، والنتائج المترتبة على إتباع وسيلة دفاعية دون أخرى، والخبرات السابقة للفرد. وقد وجد علماء النفس أن هناك عددا غير قليل من الوسائل الدفاعية، وهي كما يلي:

١ ــ الهجوم : أي إستعمال القوة والعنف ــ عضليا أو لفظيا ــ في مواجهة مصدر الإحباط.

٢ ــ النكوص : أو التقهقر إلى الماضي واللجوء إلى السلوك الطفولي كالبكاء وفقدان السيطرة على العواطف.

٣ ــ الإنسحاب : وهنا يتوقف الفرد عن طلب حاجته، ولا يحاول الوصول إلى الهدف الذي فشل في تحقيقه.

٤ ــ أحلام اليقظة : وبها يتخيل الفرد أنه أشبع حاجته وحقق هدفه، فيحصل على رضا وهمي لحظي.

٥ ــ الرؤى : وهي وسيلة لا شعورية تقدم للفرد متنفسا عن آلامه، فاذا أتم الفرد رؤياه في المنام فانه يقوم هادىء الأعصاب نسبيا.

٦ ــ التحويل : ومعناه أن يوجه الفرد طاقته ومجهوداته لهدف آخر غير الذي فشل في تحقيقه.

٧ ــ التبرير : وهو أن ينتحل الفرد الأعذار لفشله ــ أمام نفسه والآخرين، ليعفي نفسه من مسؤولية ما حدث. وكذلك يحاول اقناع نفسه

بعدم أهمية الهدف الذي كان يريد تحقيقه.

٨ ـ الكبت : وهنا يفضل المحبط أن يكتم آلامه في صدره ولا يبوح بها لأحد، فلا ينفس عن إحباطه. وهي وسيلة لها خطورتها إذا تكررت كثيرا.

٩ ـ تجميد السلوك : وفي هذه الحال يصر الفرد على تكرار السلوك المحبط مع علمه بعدم جدواه. وغالبا ما يرجع ذلك إلى افتقاره لطرق أخرى للسلوك، أو خوفه من مخاطرة تجربة سلوك جديد.

الشخصيــة

مكونات الشخصية

قلنا ان سلوك الإنسان ينتج من تفاعل عاملين رئيسين، الشخصية والموقف. فحري بنا الآن أن نتعرف على شخصية الإنسان والعوامل التي تدخل في تركيبها. و يقصد بالشخصية ذلك الكيان الذي يتكون من خصائص وصفات متداخلة ومركبة ــ أي أكبر من مجرد حاصل جمع هذه الخصائص ــ والتي تميز الفرد عن غيره من الناس، وتنعكس في تصرفاته وعلاقاته معهم.

وتتكون الشخصية من مجموعة من العوامل (شكل ١٧)، هي العوامل البيولوجية، أي التركيب الجسمي للفرد ومظهره وصحته العامة وصفاته الوراثية. والعوامل الثقافية والحضارية، وهي تاريخ المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وثقافة هذا المجتمع وقيمه ومفاهيمه. والعوامل الأسرية والإجتماعية، وأهمها تركيب الأسرة وعاداتها وعلاقاتها ونوع التربية التي يتلقاها الفرد من أبو يه والظروف المحيطة بعائلته. ثم العوامل البيئية، وهي المدرسة والأصحاب ومختلف الخبرات والأحداث التي يصادفها الفرد في حياته. وتتفاعل هذه العوامل جميعا وتنتج هذا التركيب المعقد الذي يعرف بالشخصية.

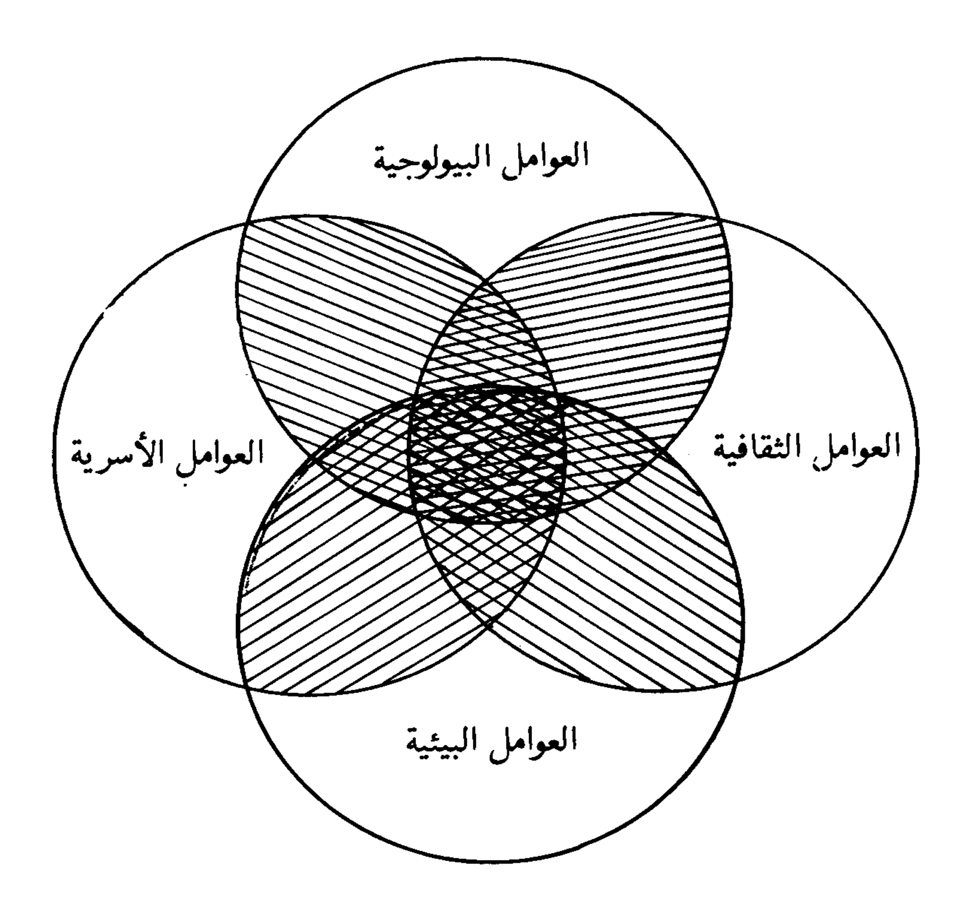
نمو الشخصية

تتدرج شخصية الإنسان في مراحل النمو من الطفولة إلى النضوج. ولكل من الطفولة والنضوج خصائص معينة[٣]. فمن السلبية إلى الإيجابية. ومن الإعتماد الكلي على الآخرين إلى الاستقلال والإعتماد على النفس. ومن التبعية الكاملة إلى المساواة مع الآخرين وقيادتهم. ومن عدم المرونة ونقص القدرة على التكيف إلى المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة الظروف المتغيرة. ومن الإهتمامات البسيطة السطحية القليلة إلى العميقة المتنوعة الكثيرة. ومن التركيز على اللحظة الحاضرة أو المستقبل القريب إلى

بعد النظر والتفكير في الأجل الطويل. ومن عدم التوجيه الذاتي ونقص الرقابة الداخلية إلى وجود الضوابط الداخلية التي تحكم تصرفات الشخص وتوجهها وتراقبها.

ولكل من هذه الخصائص درجات. فهناك الطفولة الكاملة ثم النضوج الجزئي، والنضوج المتوسط، والكلي، وقد يبلغ أفراد الدرجة الأخيرة من النضوج ولا يبلغها غيرهم. و يصل آخرون إلى الرشد في بعض هذه الخصائص دون غيرها. ولا يرتبط النضوج بالسن ارتباطا وثيقا. فقد يتساوى أشخاص في الأعمار، ولكن يختلفون في درجات النضوج. وقد يتساوى آخرون في النضوج و يتفاوتون في الأعمار. ويجدر التنبيه إلى أن مختلف العوامل البيئية، وتقلب الفرد في مراحل التعلم المختلفة — من العائلة إلى المدرسة إلى الجامعة — كل ذلك يؤثر في تكوين شخصيته والتغيير— النسبي والجذري — الذي يطرأ عليها.

فاذا أخذنا الأفراد العاملين في المنظمات، نجد أن نضوج شخصياتهم يمكنهم من تحقيق مستوى عال في الأداء، وكذلك إقامة علاقات جيدة منسجمة. ومن جهة أخرى تؤثر المنظمة — بأهدافها وأساليبها ونظمها — على شخصيات الأفراد. فاذا كانت متطلبات المنظمة وطبيعة الوظيفة المسندة للفرد، متفقة مع الشخصية الناضجة، كان الفرد الناضج سعيدا ومتوافقا مع عمله وراغبا في تحقيق أهداف المنظمة. أما إذا كانت أساليب الإدارة وممارساتها لا تتفق مع الشخصيات الناضجة للعاملين، مثل الرقابة الشديدة، وعدم أخذ اقتراحاتهم في الحسبان، فان ذلك يعني إحباط هؤلاء العاملين وعدم إشباع حاجاتهم لإثبات الذات والرقابة الذاتية. و ينتج عن ذلك أحد الإحتمالات الآتية[٤]: إما أن يترك العاملون الناضجون المنظمة لأنها فشلت في إشباع حاجاتهم. واما أن يصابوا بنكسة في شخصياتهم و يلجأوا إلى الوسائل الدفاعية المختلفة التي يدفعهم إليها شعورهم بالاحباط. وإما أن يلجأوا إلى اللامبالاة والعزلة عن المنظمة. وإما أن يكونوا تنظيما غير رسمي يجدون فيه الفرصة الملائمة لتنمية خصائصهم



شكل (١٧) العوامل الداخلة في تركيب الشخصية

النـاضـجـة وممـارسة السلوك الناضج الذي يرضونه. وغني عن الذكر أن الأشخاص غير الناضجين لا يتأثرون نفس التأثير.

وبـالـتالي تستطيع المنظمة أن تحتفظ بالأفراد وتساعدهم على بذل العطاء المناسب. وذلك بـتـحـقـيـق الـبيئة التنظيمية الملائمة (انظر شكل ١٨) والتي تتلخص أساسا في تـأكـيـد الإنـتـاجـيـة العالية، وفي نفس الوقت إشباع حاجات الأفراد.[٥] أما إذا ركزت المـنـظـمـة على مصلحة العمل فقط، وأهملت تقديم الإشباع الملائم لدوافع أفرادها، ولم تـعـامـلـهم تبعا للأسلوب الذي يتفق مع درجات نضوجهم، فان البيئة التنظيمية تصبح غير ملائمة وتسبب للأشخاص الناضجين إحباطا وإنتكاسا.

شكل (١٨) الشخصية والبيئة التنظيمية

الــدوافــع

لكـى نـفـهـم سـلوك الأفراد ــ قادة ومرؤوسين، يجب أن نتعرف على الدوافع التى تـكـمـن وراء تـصـرفـاتهم، اذ أنها القوة المحركة للسلوك والمؤثرة في علاقات الناس وما ينتج عن هذه العلاقات من نتائج إيجابية أو سلبية. و يعتبر التصنيف الذى وضعه مازلو مـن أشـهـر الـتـقـسيمات التى وضعت للدوافع والحاجات الإنسانية. وتتكون حاجات الإنـسـان ــ في هـذا الـتـصـنيف، من ست مجموعات هى الحاجات الجسمية، والحاجة لـلأمن والاستقرار، والحاجات الإجتماعية وهى الحب والإنتماء إلى جماعة، والحاجات الـنـفـسـيـة الـتـى تـتـكـون من إحترام النفس وإعتراف الآخرين ثم الحاجات النفسية المتقدمة وهى اثبات الذات وإخراج قدرات الإنسان إلى حيز الوجود، وأخيرا الحاجات الجمالية والعقلية والروحية. وطبقا لهذا المدرج الهرمى، فان الحاجة الأكثر إلحاحا تأخذ الأولـو يـة مـن إهـتـمـام صـاحـبـهـا، وتـظـل توجه سلوكه إلى أن تشبع. فاذا أشبعت، إستجدت حاجة أخرى تتطلب الإشباع، ولكنها أقل الحاحا من الأ ولى.. وهكذا حتى نصل قي قاع الهرم أقل الحاجات من حيث درجة الإلحاح.

ولـكـن يجـب مـن جهة أخرى أن تأخذ في الاعتبار أن هذه الحاجات تتأثر بمجموعة مـن المـؤثـرات، وهى التنشئة في العائلة. والتعليم الذى يسلكه الفرد في المراحل المختلفة مـن المدارس والجامعات. والمجتمع الذى يعيش فيه الفرد وما يمليه المجتمع من قيم على أعـضـائـه ومـا يعطيه من أهمية لدوافع دون أخرى ــ مثل الإنجاز والتحصيل والنجاح، كـمـا هى الحال في المجتمعات المتقدمة. كما أن للمجتمع الصغيرــ وهو جماعة العمل، تـأثـيـرا على الـدوافـع، إذ يـتـعـلـم الـفـرد من أقرانه وزملائه دوافع جديدة وتستجد عنده حـاجـات أو تـأخـذ تـرتـيـبـا مـتقدما على سلم التفضيل. كذلك تؤثر الإدارة على دوافع الأفـراد، وذلـك مـن خـلال توجيهاتها للعاملين، وما تزرعه فيهم من قيم ومبادىء، وما

تشترطه من مستويات الأداء والإنجاز. وكذلك الأنماط القيادية التى يتبعها المديرون في قيادة مرؤوسيهم.

وهناك دراسة أخرى هامة لدوافع العمل، تتناول العوامل الوظيفية وتأثيرها في دفع الفرد على العمل. وتنضوى هذه العوامل تحت مجموعتين.[٧]

أ ـــ **العوامل الدافعة**، وهى التى يسبب وجودها رضا الأفراد، بينما يسبب غيابها سخطا وتوجد هذه العوامل في الوظيفة نفسها ـــ طبيعتها وإختصاصاتها والسلطة المصاحبة لها والمسئوليات التى تتضمنها وفرص التقدم والترقية التى تتضمنها وإعتراف الآخرين بانجازات الشخص في وظيفته.

ب ـــ **العوامل الصحية أو الوقائية**، وهى التى يسبب غيابها سخط الأفراد، بينما لا يسبب توفرها بالضرورة رضاهم. وهذه العوامل هى الإشراف، وجماعة العمل، والراتب، وظروف العمل، والضمان الوظيفي، وسياسات المنظمة.

وتعتبر المجموعة الأولى ـــ وهى العوامل الدافعة ـــ على جانب كبير من الأهمية في دفع الأفراد على العمل وإجادته. أما العوامل الأخرى الصحية فهى مساعدة أو عوامل «صيانة». ورغم أن وجودها ليس أساسيا في عملية الرضا، إلا أن من المفضل أن تتوفر بالقدر اللازم. وذلك حتى يحدث توازن في مجموع العوامل الوظيفية.

وتجدر الإشارة إلى أن نظرة الإدارة للأفراد العاملين ـــ فيما يتعلق بدوافعهم ـــ قد تغيرت خلال السنين[٨]. فمن النظرية المتشائمة إلى نظرية الأبوة إلى النظرية الحديثة المتفائلة، فالنظرة الأكثر حداثة. فأما النظرية التقليدية المتشائمة فكانت تفترض أن الإنسان مخلوق كسلان، قليل الذكاء، يكره العمل، و يتفادى الواجب والمسئولية، و يفضل أن ينقاد ولا يقود، و يهتم فقط بالحاجات الجسمية وحاجات الأمان. أما نظرية الأبوة فاتجهت إلى إعتبار الأفراد بمثابة الأبناء وأن الإدارة بالنسبة لهم بمثابة الأب. ومن ثم فان لها عليهم حق الطاعة، ولهم عليها توفير الظروف الملائمة للعمل. ثم تغيرت النظرية للعاملين إلى نظرة اخرى إيجابية متفائلة، تنظر إلى الإنسان على أنه

نشيط ذكى عالى الطموح، يحب العمل و يتحمل المسئولية وعنده الإستعداد للقيادة، و يود إشباع حاجات متنوعة إلى جانب الحاجات الجسمية، مثل الحاجات العقلية والإجتماعية.

أما النظرة الحديثة فترى أن الناس يختلفون، فمنهم الإيجابى والسلبى، والنشيط والكسلان، والطموح والمتقاعس... وهكذا. وأخيرا فان النظرة الأكثر حداثة لا تضع إفتراضات مسبقة عن العاملين ودوافعهم. ولكنها تدرس هذه الدوافع كما توجد في الواقع وتحاول أن تتفهمها لكى تقرر كيف تشبعها وتفيد منها في توجيه طاقات الأفراد وقدراتهم الوجهة الصحيحة التى تحقق كلا من أهدافهم وأهداف العمل.

وكما نبين في شكل (١٩) تختلف طريقة تعامل الإدارة مع عامليها تبعا للنظرة التى توجد عندها تجاههم. وكذلك تختلف النتائج المتوقعة في كل حالة بسبب اختلاف هذه النظريات وطرق التعامل. ومنه نتبين أن النظرة الأخيرة أكثر واقعية وموضوعية، وأقرب لتحقيق الفعالية.

بيان	النظرية التقليدية	نظرية الأ بوة	النظرية المتفائلة	النظرية الوسط	النظرية الموضوعية
إتجاه الإدارة	العامل كسلان غير طموح يكره العمل	العامل للإدارة بمثابة الابن للأب	العامل نشيط إيجابى طموح	الناس يختلفون	هناك دوافع متنوعة
التعامل مع الأفراد	الجزاء المادى الرقابة المحكمة	عمل جيد ظروف ملائمة جزاء مادى	جزاء مادى عمل مناسب جزاء معنوى	يعاملون على أساس اختلافاتهم	دراسة الدوافع وتنميتها وإعداد الأفراد للانتاجية المرتفعة
النتائج المتوقعة	إنتاجية/ مصلحة العمل	إنتاجية/ طاعة تامة/ تبعية	إنتاجية/ رضا إثبات الذات	إنتاجية/ رضا	تحقيق أهداف العمل والعاملين

شكل (١٩) نظرة الإدارة للعاملين

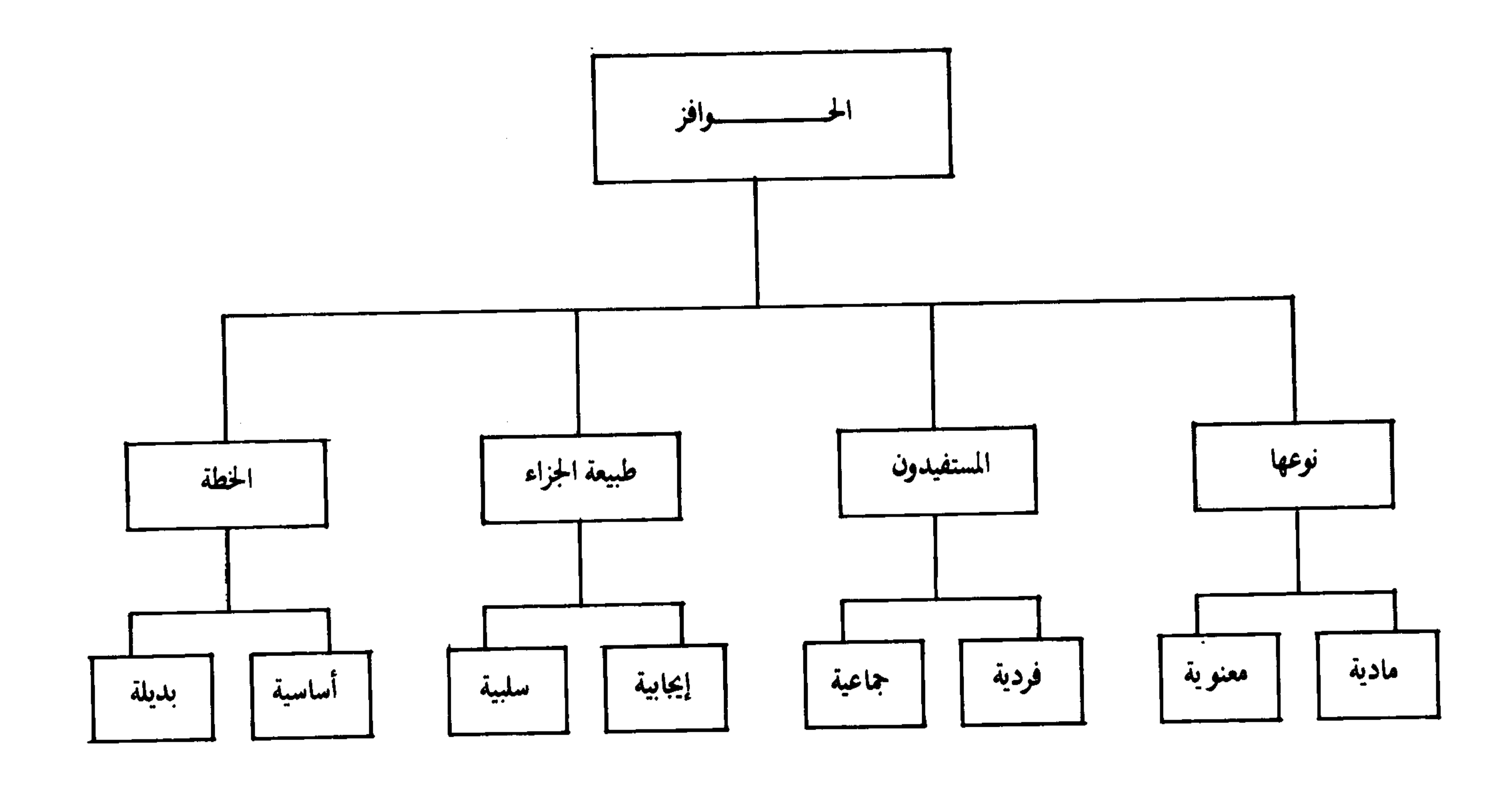
الحـــوافـــز

أهمية الحوافز

رأينـا أن الـدافـع عـبارة عن حاجة ناقصة تتطلب الإشباع. والحافز هو ذلك الشيء الذى يـقـدم لإشبـاع الحـاجـة الناقصة. وإذا كانت الإدارة تريد من عامليها أن يبذلوا الجـهـد المطـلـوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية، و يصلوا إلى الأهداف المحددة، فـعـلـيـهـا أن تـقـدم لهـم الحوافز المناسبة لذلك. وسبيلها في هذا أن تدرس أولا دوافعهم وتـتـفـهـمـهـا وتصنفها إلى أنواعها المختلفة ــ مادية ومعنوية وإجتماعية وغيرها. وترصد التطورات التى تطرأ عليها والمؤثرات المحيطة بها. وذلك حتى تضمن تقديم الحوافز التى تـشـبـع فـعـلا دوافـع العاملين في العمل، فتجعل سلوكهم مجزيا، و بالتالى يكررون هذا السلوك ويحققون الأهداف التى تسعى إليها الإدارة. وهناك عدد من الحوافز التى يمكن للادارة أن تـقـدمـها لعامليها. ويمكن تصنيف الحوافز حسب نوعها إلى مادية ومعنوية. وحسـب المستفيدين منها إلى فردية وجماعية. وكذلك حسب طبيعة الجزاء أو المقابل إلى إيجـابـيـة وسـلـبـيـة. وأخـيـرا حسب البدائل المتاحة في خطة الحوافز إلى أساسية و بديلة (شكل ٢٠).

الحوافز المادية والمعنوية

كـانـت الـنـظـريـة الـقـديمـة للحوافز تقتصر على الجانب المادى فقط. ومازالت لهذا الجـانب أهميتة اليوم أيضا. فالمادة وسيلة لإشباع عدة حاجات، بعضها مادى وجسمى، والآخـر إجتماعي ونفسى وذهنى. وتنقسم الحوافز المادية إلى أنواع عدة، مثل أجر الوقت الإضـافي، والـعـلاوات الـدوريـة والإسـتـثـنـائـيـة، والمـكـافآت التشجيعية والبدلات والإنـتـدابـات، ونـصـيـب الموظف من الوفورات التى يحققها.... إلى غير ذلك من صور المقابل المادى.



شكل (٢٠) تصنيف الحوافز

أما الحوافز المعنوية ــ والتى توليها المدارس الحديثة في الإدارة درجة عالية من الإهتمام إلى جانب الحوافز المادية، فتشمل أنواعا متعددة أيضا. والمثال على ذلك نوع العمل المسند للفرد، ومدى إتفاقه مع مهاراته وإنسجامه مع ميوله. وهذا ما أطلقت عليه نظرية هيرزبرج العوامل الدافعة ــ كما رأينا آنفا. وبالتالى فان الحافز هنا يخاطب المحرك الذاتى للفرد، الذى يشعره بقيمته وكيانه ومساهمته في الأداء الكلى للمنظمة التى يعمل بها. ومن الحوافز المعنوية أيضا مايعرف بالإثراء الوظيفي ــ الذى سنناقشه في الفصل العاشر، والذى يتضمن تنويعا في أعباء الموظف وتوسيعا لمسئولياته، ومن ثم إشعاره بأهميته وعمق مهاراته. كذلك تعتبر الترقية من الحوافز المعنوية. وذلك لأنها ــ إضافة إلى ما قد تحمله من زيادة في المرتب ــ تعنى إرتفاعا في المركز التنظيمي، وتعبر عن ثقة الإدارة في الشخص الذى تتم ترقيته، وتعكس أهليته وكفاءته للمنصب الذى رقى إليه. كما تعد المشاركة في الإدارة وإتخاذ القرارات، حافزا معنويا هاما يشبع ــ كما قدمنا ــ حاجات الموظفين لاثبات الذات وتقدير الآخرين. وهناك أيضا أنواع أخرى من الحوافز المعنوية مثل نظم الإقتراحات، وسياسة الباب المفتوح، والتدريب والتنمية، وتشجيع التنظيم غير الرسمى، وتهيئة الظروف المكانية المريحة في العمل.

الحوافز الفردية والجماعية

يوجد من الحوافز مايعطى للفرد نظير أداء عمل معين. ومنها أيضا مايقدم لجماعة من الأفراد تقسم بينهم بالتساوى أو بنسب متفاوتة تبعا لمساهمة كل منهم في الإنجازات التى حققتها الجماعة. ينطبق ذلك على الحوافز المادية والمعنوية. ففي حالة الحافز المادى الفردى يعطى مبلغ من المال للفرد الذى أتم عملا معينا ورأت الإدارة إثابته عليه. وفي الحافز المادى الجماعى يعطى المال للجماعة، و يتولى رئيسها تقسيم المبلغ إما بالتساوى أو حسبما يرى. وكذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تقدم للفرد أو الجماعة من الأفراد، مثل خطابات الشكر وتعليق الأسماء على لوحة الشرف وحفلات التكريم. وتلجأ

الإدارة إلى الحوافز الجماعية في الأحوال التى تتطلب فيها طبيعة العمل تعاون جهودْ جماعية من العاملين. كذلك تهدف الإدارة منها إلى تقوية روابط التنظيم غير الرسمى وتكثيف العلاقات والإتصالات بين الأفراد وتعميق شعورهم بالإنتماء. هذا بالإضافة إلى إثارة روح المنافسة الإيجابية التى تدفع الأفراد لبلوغ هدف الجماعة.

الحوافز الإيجابية والسلبية

يكون الحافز إيجابيا عندما يضيف إلى الشخص ميزة معينة ــ مادية أو معنوية أو إجتماعية، كدخل إضافى أو تكريم أو إشتراك في إتخاذ قرار. و يكون الحافز سلبيا عندما يحرم الشخص من ميزة معينة أو يسبب له ضررا ــ ماديا أيضا أو معنويا أو إجتماعيا. كالحرمان من مكافآة أو الحسم من المرتب أو التوبيخ واللوم، وغيرذلك من ألوان العقاب. وبينما يرتكز الحافز الإيجابي على الترغيب والإقدام، يستند الحافز السلبي إلى التخويف والحذر. ولكل من النوعين مزاياه. فلاشك أن الحوافز الإيجابية تدفع الفرد للعمل وتثير أمله لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم الحصول على المكافآة المخصصة لذلك. كما أنها تشجع الإبتكار والتجديد. كذلك فان الحوافز السلبية تفيد في أنها تذكر الفرد بأن هناك عقابا عند التقصير ــ إلى جانب الثواب عند الإجادة. أى أن الحوافز السلبية تعطى نوعا من التوازن لعملية التحفيز. وإلا إطمأن الفرد ونسى العقاب، مما يؤدى إلى تهاونه أو إهماله[٩]. كذلك فان وجود الحافز السلبي يوفر قدرا من الجدية في العمل و يعطى للإدارة الهيبة اللازمة في عيون المرؤوسين. غير أن للحوافز السلبية مساوئها أيضا. فهى تسبب نوعا من القلق والخوف من العقاب. وقد يؤدى الأمر ببعض الأفراد إلى التركيز على تفادى العقاب[١٠] وليس على إجادة العمل. وقد تتسبب في تكوين جو عدائى بين الإدارة والعاملين. هذا بالإضافة إلى ما قد تؤدى إليه من خنق روح الإبتكار والتفكير المتجدد. ومن ثم كان على الإدارة مراعاة جانب الحرص في تقرير إستخدام الحوافز السلبية وعند تطبيقها[١١]، وذلك بعدم المغالاة في إستخدامها،

وتحرى العدالة في تنفيذها وعدم تهديد الأفراد بها، وإيقافها فور إنتهاء الخطأ أو التقصير الذى طبقت من أجله.

الحوافز الأساسية والبديلة

قد لا تتمكن الإدارة من تقديم الحافز المخصص لعمل معين للفرد الذى قام بانجاز هذا العمل، أو قد لا تتمكن إعطاء هذا الحافز لعدد كبير من الأفراد. فتلجأ إلى تقديم حوافز أخرى بديلة، حتى لا تسبب للأفراد إحباطا أو شعورا بالحرمان، عندما يقارنون بعضهم ببعض. فقد تقدم خطاب شكر أو هدية رمزية بدلا من مكافآة مادية. وقد تستعيض بارسال بعض الأفراد في بعثات أو مؤتمرات، عن ترقيتهم، وقد تنافسوا عليها وكانوا يستحقونها ولكن لم تكن هناك درجات أو مراتب تكفيهم جميعا.

وقد يرضى البعض بالحافز البديل، وقد يرفضه آخرون، و يستنكره فريق ثالث، و يصر فريق رابع على الحافز الأساسى ولا يقبل غيره. ومن ثم كان من واجب الإدارة توخى الحذر عند تقرير الحوافز البديلة وتوضيح الأسس التى تعطى بناء عليها الحافز الأساسى لفريق، والحافز البديل للفريق الآخر، ويجب أن يفهم الجميع هذه الأسس و يتقنعوا بها.

التطبيق السليم للحوافز

هناك شروط عدة، يجب أن تتحراها الإدارة عند وضع نظام الحوافز وتطبيقه. وذلك كمايلي:

١ ــ دراسة دوافع العاملين وتصنيفها ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها.
٢ ــ توجيه الحوافز بأنواعها المختلفة نحو الأداء الجيد و بلوغ أهداف المنظمة.
٣ ــ إعطاء أهمية للحوافز التى توجد في طبيعة العمل، لأن فيها تحريكا ذاتيا للموظف.

٤ ــ التوسع في الحوافز الإيجابية بقدر الإمكان، والحرص في تطبيق الحوافز السلبية.

٥ ــ إحداث توازن بين الحوافز المادية والمعنوية.

٦ ــ الموضوعية عند وضع الشروط والأسس التى تقرر الحوافز بناء عليها.

٧ ــ وضوح الشروط والأسس لكافة المعنيين والتأكد من فهمهم لها وإقتناعهم بها.

٨ ــ فورية التطبيق، حتى يربط الأفراد بين العمل والجزاء المترتب عليه.

٩ ــ قياس إتجاهات الأفراد نحو الحوافز والتعرف على إقتراحاتهم بشأنها.

١٠ ــ متابعة الحوافز والتأكد من سلامة تطبيقها وإستمرار فعاليتها وتغييرها عند الحاجة.

جماعة العمل

ما المقصود بالجماعة

يقوم الأفراد بأداء أعمالهم في جماعات. وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية وإجتماعية. فيتكون منهم تنظيم غير رسمى. هذا التنظيم إذن عبارة عن مجموعة من العلاقات التى تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة[١٢]. و يقوم التنظيم غير الرسمى نتيجة لوجود التنظيم الرسمى. لأن الأخير هو الذى يجمع العاملين في أماكن واحدة (إدارات وأقسام ووحدات) لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة. أى أن التنظيم الرسمى وغير الرسمى هما وجهان أو صورتان لتنظيم واحد. فأما الأول فيمثل المراكز والعلاقات الوظيفية والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التى تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم. وأما الآخر فهو الوجه الشخصى أو الإجتماعى الذى يمثل العلاقات التلقائية والإختيارية بين العاملين والتفاعل الذى يجرى بينهم والمشاعر التى تجد سبيلها للتعبير من خلال احتكاكهم اليومى.

وقد يكون التنظيم غير الرسمى موجودا بين موظفى قسم أو إدارة واحدة. وقد يتعدى حدود الإدارات والأقسام، فتجده يتكون من موظفين من إدارات متفرقة. و بالتالى فإن من الصعب التعرف على التنظيم غير الرسمى ومكان وجوده. بينما يمكن التعرف على التنظيم الرسمى من واقع الخريطة التنظيمية أو الدليل التنظيمي، حيث تتبين الإدارات والأقسام وخطوط السلطة ونطاق الإشراف... الخ. أما كيفية التعرف على التنظيم غير الرسمى فيتطلب من المدير أو رئيس القسم دراسة فاحصة على الطبيعة، أثناء العمل اليومى والتفاعل المستمر مع العاملين.

أركان الجماعة

هناك أركان تقوم عليها جماعة العمل والتنظيم غير الرسمى، وهي:

١ ـــ **العلاقات بين الأعضاء**، وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتى تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين. وتعتبر العلاقات من حيث كثافتها ونوعها وإنتشارها بين الأعضاء أحد المؤشرات التى تستخدم للإستدلال على تماسك الجماعة وجاذيتها لأعضائها.

٢ ـــ **الأدوار** التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة، والتي قد تكون متفقة مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عنها. فهذا يسند إليه حل مشكلات العمل، وذلك يتولى الأنشطة الترفيهية والإجتماعية للجماعة.. وهكذا. و يتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل هي مركز الفرد في الجماعة، وعمره، وخبرته، وقدراته وميوله، وخصائصه الشخصية، ومدى إرتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها.

٣ ـــ **القيم**: هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، و يعمل الأعضاء من وحيها. فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والانتاج حسب مستويات راقية للأداء... وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال اتباعهم للقيم السائدة فيها.

٤ ـــ **قواعد السلوك**: كذلك توجد مجموعة من القواعد السلوكية التي تمليها الجماعة على أعضائها، مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ، أو عدم إبلاغ المدير عن تقصير أحدهم، أو تجنب الثرثرة والنميمة... الخ. وهناك عدد كبير من القواعد التي تملي الجماعة على أعضائها التقيد بها. وقد تكون هذه القواعد طيبة بناءة، كما قد تكون غير ذلك. وتلمس مدى تماسك الجماعة من اتباعهم لقواعد الجماعة في سلوكهم وعلاقاتهم وأدائهم في وظائفهم.

٥ ـــ المشاعر: هناك مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي تثور بين الأعضاء نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة. وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب و بغض، وإقبال وإعراض، وصلح ونزاع...

فاذا إكتمل عقد الجماعة، وإكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الإستمرار، فانه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة. منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف، الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة. وهو يشبع للأفراد بضع حاجات نفسية مثل احترام النفس وتقدير الآحرين وتأكيد الذات. وهو يمد أعضاءه بفرص التنافس التي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء. و يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه. وكذلك فهو يعتبر مجالا لتبادل كثير من المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل ــ مما يريد العاملون أن يعرفوها والتي قد تساعدهم في أعمالهم وعلاقاتهم.

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة

قد يكون التنظيم غير الرسمي مساندا للإدارة في مهمتها مساعدا لها في تحقيق أهدافها. وقد يكون معوقا لهذه المهمة معطلا للوصول إلى الأهداف. وذلك مرهون بعدة عوامل على رأسها ما يلي:

أ ـــ أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.

ب ـــ القيم والمبادىء التي توجد عند الأفراد، ودرجة إتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها.

جـ ـــ طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم.

د ـــ الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداثتها أو تقادمها.

هـ ـــ التدريب الفني والانساني الذي يتلقاه الأفراد.

ز ـــ سياسات التوظيف والحوافز والإتصالات بالمنظمة.

حـ ــ الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.
ط ــ الخدمات التي تقدمها الإدارة للأفراد ــ من طبية واجتماعية واسكان وانتقال.
ك ــ نظم الإقتراحات والشكاوى والإجراءات المتبعة بشأنها.
ل ــ لوائح الإنضباط والتأديب واجراءات تطبيقها.

خلاصة

عالجنا في هذا الفصل خمس قضايا سلوكية هامة. فبدأنا بسلوك الانسان وذكرنا أنه حصيلة تفاعل التركيب الداخلي للفرد والمواقف التي تحيط به. وناقشنا خصائص السلوك الثلاث، وهي السببية والدافعية والهدفية. وعرفنا المقصود بالسلوك المجزي والسلوك المحبط والسلوك الدفاعي. ثم تناولنا الوسائل التي يلجأ إليها الفرد لعلاج ما يتعرض له من إحباط. ثم تناولنا الشخصية فعرضنا لمكوناتها، وهي العوامل الجسمية والحضارية والعائلية والبيئية. وناقشنا نمو الشخصية من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضوج والعلاقة بين البيئة التنظيمية والشخصية الناضجة.

وانتقلنا بعد ذلك للدوافع، فعرضنا للمدرج الهرمي لحاجات الإنسان وترتيبه لها حسب درجات إلحاحها والعوامل التي تؤثر على هذا الترتيب. ثم عرضنا للعوامل الدافعة والصحية وأثرها في رضا الأفراد ودفعهم للعمل. وأشرنا إلى نظرة الإدارة للعاملين قديما وحديثا وأثر هذه النظرة على طريقة التعامل معهم والنتائج المتوقعة من ذلك.

ثم تناولنا الحوافز وقسمناها حسب نوعها إلى مادية ومعنو ية. وحسب المستفيدين منها إلى فردية وجماعية. وطبقا لطبيعة الجزاء الذي تقدمه الإدارة للعاملين، إلى إيجابية وسلبية. وحسب البدائل والإمكانات المتاحة إلى أساسية و بديلة. ثم عرضنا مجموعة من الشروط الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها عند تطبيق نظام الحوافز.

وأخيرا عالجنا جماعة العمل أو التنظيم غير الرسمي، فعرضنا لمفهومه وطبيعته، والأركان التي يقوم عليها والأغراض التي يخدمها، ثم العوامل الإنسانية والفنية والتنظيمية والإجتماعية التي يمكن أن تجعله مساعدا للإدارة أو معوقا لها.

أسئلة للمناقشة

١ ــ السلوك = الشخصية × الموقف. إشرح.

٢ ــ ما المقصود بالإحباط، وما هي الوسائل الدفاعية التي يستخدمها الانسان لمواجهته. فكر في مزايا كل وسيلة وعيوبها.

٣ ــ «شخصية الفرد عبارة عن كيان متكامل من الخصائص المتداخلة في بعضها». إشرح هذه العبارة مبينا أهميتها للإدارة.

٤ ــ كيف تستدل على الشخصيات الناضجة لموظفيك؟ ضع قائمة بأهم الخصائص الناضجة عندهم والتي يمكنك الإفادة منها بالعمل.

٥ ــ كيف يمكن تنمية الخصائص الناضجة عند الموظفين وعلاج الخصائص غير الناضجة؟

٦ ــ ما المقصود بالدافع؟ وما الفرق بينه و بين الحافز؟ وما هي أهم العوامل التي تؤثر في دافعية العاملين؟

٧ ــ ما المقصود بالعوامل الدافعة والعوامل الصحية؟ وما أهمية ذلك للإدارة في تحفيز العاملين؟

٨ ــ قالت بعض النظريات إن الإنسان مخلوق كسلان وغير طموح... وقالت أخرى انه نشيط وطموح... فإلى أي النظريتين تميل، ولماذا؟

٩ ــ أ ــ ناقش أهم الحوافز التي يمكن أن تدفع الموظفين بادارتك لإجادة العمل.
ب ــ ناقش مشكلات تطبيق هذه الحوافز، ومداخل علاجها.

١٠ ــ ما هى أهم الشروط الواجب توافرها لوضع نظام سليم للحوافز ونجاح تطبيقه؟

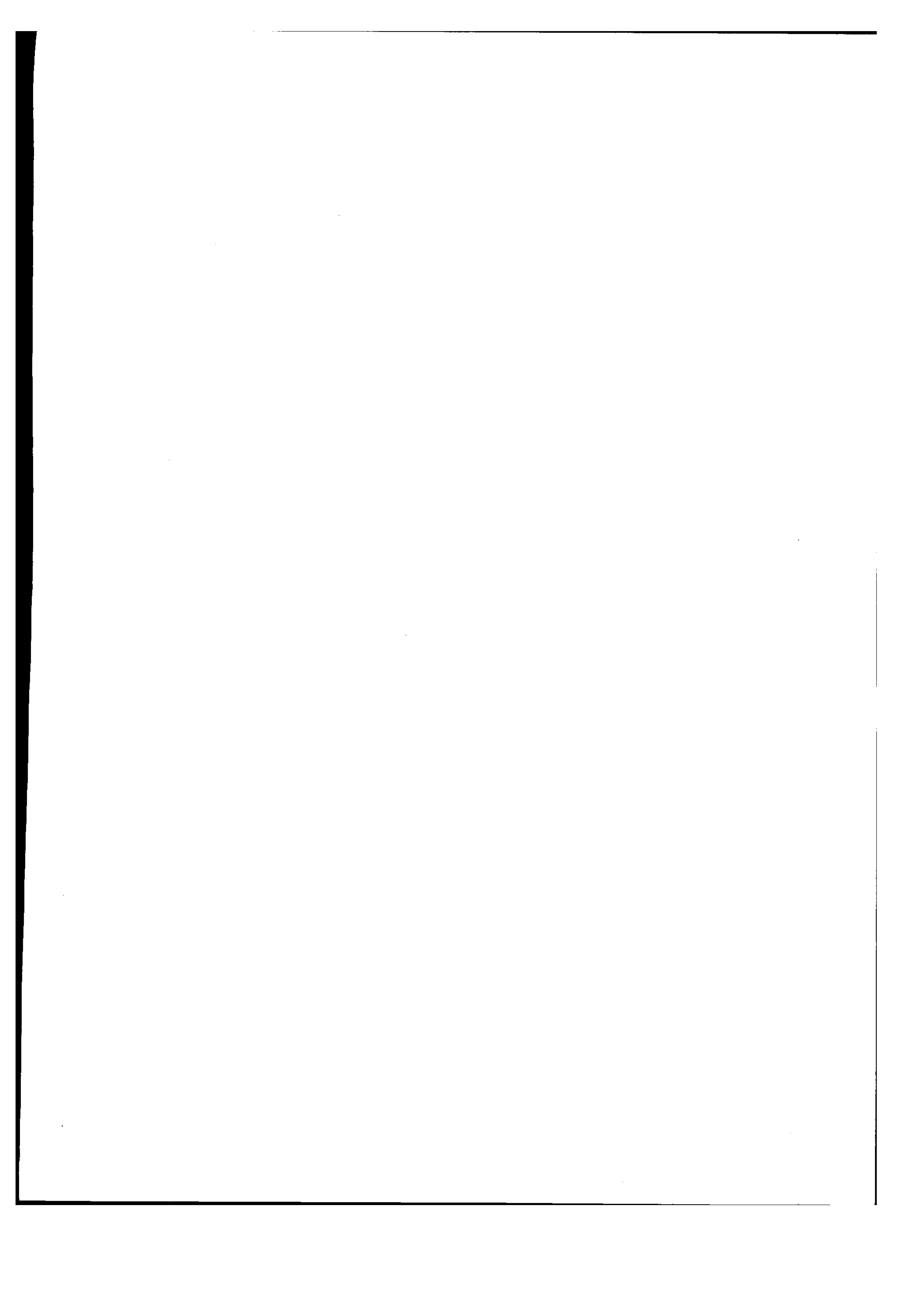
١١ ــ ضع قائمة بأهم عشر طرق لزيادة إنتاجية مرؤوسيك ــ رتبها حسب أهميتها في نظرك.

١٢ ــ ما المقصود بالتنظيم غير الرسمي، وما الفرق بينه و بين التنظيم الرسمي؟

١٣ ــ لجماعة العمل دعائم تقوم عليها، ما هي؟ وما أهمية معرفة ذلك للإدارة؟

١٤ ــ ما هي أكفأ الطرق للتعرف على التنظيم غير الرسمي؟

١٥ ــ «للتنظيم غير الرسمي وجهان ــ إيجابي وسلبي». اشرح ذلك، وإعط أمثلة، و بين دور القائد الإداري في التعامل مع التنظيم غير الرسمي.



الفصل الثامن

الفعالية الإدارية

- الفعالية والكفاءة
- التغيير
- التدريب
- التطوير التنظيمي

الفصل الثامن

الفعالية الادارية

● سنوجه إهتمامنا في هذا الفصل إلى الفعالية الإدارية. فنتناول مفهوم الفعالية والكفاءة والصحة التنظيمية وأهم المعايير التي تستخدم لقياس الفعالية. ثم نعرض لقضية التغيير، من حيث أهميته ومناهجه وخطواته ومداخله، والمقاومة التي يتعرض لها وطرق علاجها. و بعد ذلك نناقش التدريب، فنعرض الأسس التي يجب أن يقوم عليها حتى يسهم بدوره في الفعالية. وأخيرا نتناول التطوير التنظيمي وأهدافه وأسسه وأساليبه ومقوماته. ونعرض لبعض الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة.

الفعالية والكفاءة

مفهوم الفعالية والكفاءة

جرت العادة على النظرة إلى الفعالية من زاو ية النتائج التي تصل إليها الإدارة. فتوصف إدارة بأنها فعالة اذا حققت الأهداف المنوطة بها، و بأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب أو حققت جزءا منها فقط، و بأنها غير فعالة اذا لم تستطع كلية أن تحقق أهدافها.

و يفرق عادة بين الفعالية بهذا المعنى، والكفاءة. فأما الأخيرة فيقصد بها استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة. أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج، بينما تعنى الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج[١].

وقد تتوافر الفعالية والكفاءة في شخص معين، أو عملية أو سياسة معينة. وقد لا توجدان سو يا. كما أن هناك درجات من كل منهما. فقد ينجح طبيبان في اجراء نفس العملية الجراحية، و يشفى الله المريض من علته. فهما يتميزان إذن بالفعالية.

ولكن أحدهما يستنفد كثيرا من الموارد، مثل الخامات والمعدات والمجهودات والوقت. بينما يستنفد الأخير قدرا أقل من هذه الموارد. فالطبيب الأول إذن أقل كفاءة من الثاني. وقد يستخدم مندوبان للبيع نفس الموارد المتاحة (الأموال، العينات، المعدات... الخ) استغلالا كفئا، فلا يسرفان في انفاق الوقت أو الجهد أو المال فكلاهما كفء. ولكن أحدهما يعقد الصفقة المنشودة فهو إذن فعال، والآخر لا يحققها فهو غير فعال.

ولكن مدخل النظم — الذي سيأتي ذكره في الفصل التالي — ينظر إلى الفعالية نظرة أشمل وأوسع، فيأخذ في حسبانه الأداء الكلي للمنظمة. فتشمل الفعالية من هذا المدخل، كلا من تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المطلوبة، وإستغلال الموارد المتاحة في سبيل تحصيل هذه النتائج.

و يقرن بالفعالية والكفاءة أيضا ما يعبر عنه اليوم بالصحة التنظيمية. والتي تعنى حصيلة التفاعل بين أفراد أصحاء ومنظمة صحية. فأما الأخيرة فهي تلك التي يتوفر فيها المناخ الملائم لدفع الأفراد على العمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وأما الأفراد الأصحاء فهم أولئك العاملون الناضجون، الذين يملكون الطاقات والمهارات اللازمة — وأهم من ذلك الطموح والدوافع الملائمة، ويمارسون الأعمال التي تتوافق مع مهاراتهم ودوافعهم. فإذا كان الأفراد ملائمين، وكانت أهداف المنظمة وسياساتها وأساليبها ونظمها ملائمة، كانت النتيجة التشغيل الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المحددة. ومن ثم يقال إن المنظمة تتمتع بصحة جيدة و بدرجة كبيرة من الفعالية.

قياس الفعالية

إقترح الباحثون عددا كبيرا من المعايير لقياس الفعالية التي تحققها المنظمات. وقد تنوعت هذه المقاييس وتباينت[٢] فبعضها كمي والآخر نوعي، و بعضها ينسحب على المدى القصير، والآخر يمتد للأجل المتوسط والطويل. ونعرض فيما يلي أهم المقاييس

التي يمكن أن تستخدم لقياس الفعالية، مقسمة إلى معايير تتعلق بدورة التشغيل، وأخرى معايير بيئية[٣] وتتناول هذه المعايير الفعالية بمفهوم النظم، أي الأداء الكلي للمنظمة.

(١) معايير تشغيلية :

وتنقسم هذه إلى المقاييس التالية :

أ ـ انتاجية : وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات، و يستخدم في ذلك المعيار الكمي ومعيار الجودة، كما أوضحنا آنفا.

ب ـ مالية : وأهم هذه المقاييس هي التكاليف، والربحية وعائد رأس المال وعائد الأصول.

جـ ـ فنية : وتتضمن انتاجية الآلات وكفاءة أدائها. والعادم والتالف والضياع ومدى جودة الخامات والمواد.

د ـ إنسانية : وتشمل عددا من المعدلات : الغياب، والتأخير، ودوران العمل، والشكاوى، والاتجاهات والروح المعنوية، وتنمية وتطوير القوى العاملة.

هـ ـ تسويقية : وتتعلق بالمبيعات، ونصيب المنظمة من السوق، والمركز التنافسي.

(٢) معايير بيئية :

ويمكن أن تقسم هذه المقاييس إلى إقتصادية وإجتماعية وقومية. فتتضمن المقاييس الاقتصادية فرص العمالة، والنصيب من الناتج القومي، ومجالات الانتاج الجديدة التي تفتحها المنظمة، والتوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، والمساهمة في رفع مستوى المعيشة، وتشمل المقاييس الإجتماعية والقومية دور المنظمة في إشباع حاجات أفراد المجتمع، ومدى اتباعها لقيمة وأعرافه، ومساهمتها في التغيير والتطوير.

وتختار الإدارة من هذه المعايير لتقيس الفعالية الكلية للأداء، وهناك عدد من العوامل يؤثر على اختيار هذه المعايير وترتيب أهميتها. وتتلخص هذه العوامل فيما يلي:

أ ـ أهداف المنظمة والأ ولو يات التي تحددها.
ب ـ طبيعة نشاط المنظمة ومجالات هذا النشاط ودرجة تنوعه.
جـ ـ الموارد المتاحة ــ مادية وانسانية، ومدى وفرتها وجودتها وحداثتها.
د ـ متطلبات المجتمع وتوقعاته تجاه المنظمة والشروط التي يفرضها عليها والقيم التي يستوجب عليها اتباعها.
هـ ـ التغيرات التي تحدث في كل هذه العوامل أو بعضها، وما يصاحب هذه التغيرات من تعديل في الأهداف أو الأ ولو يات أو الموارد... الخ، الأمر الذي يستلزم تطو ير المقاييس.

التغيير

التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة. وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغير، وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير. وهذه العوامل هي نمو أعداد السكان، وازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل، وارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمثقفين، وارتفاع معدل النماء وسرعة التطور الإقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا، وتطور الأعمال وتنوع طرقها ورقي أساليبها وأدواتها.

وتعتبر الإدارة مسئولة مسئولية كبيرة تجاه التغيير. فهو يعتبر تحديا لنجاحها وإثباتا لقدراتها واختبارا جيدا لأدائها لدورها ــ في المنظمة وفي المجتمع الكبير أيضا. وتشمل مسئولية الإدارة جانبين رئيسيين، الأ ول هو مواجهة التغيير وتكييفه والتكيف معه والإفادة منه. والثاني هو انشاء التغيير لتحقيق أهداف محددة.

مناهج التغيير:

تستطيع الإدارة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي : (أنظر شكل ٢١).

١ ــ التغيير التكنولوجي : والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.

٢ ــ التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإداراتها وأقسامها و وحداتها.

٣ ــ التغيير الانساني : وهو الذي يتعلق بأفكار الناس وإتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحهم.

٤ ــ تغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية، اما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.

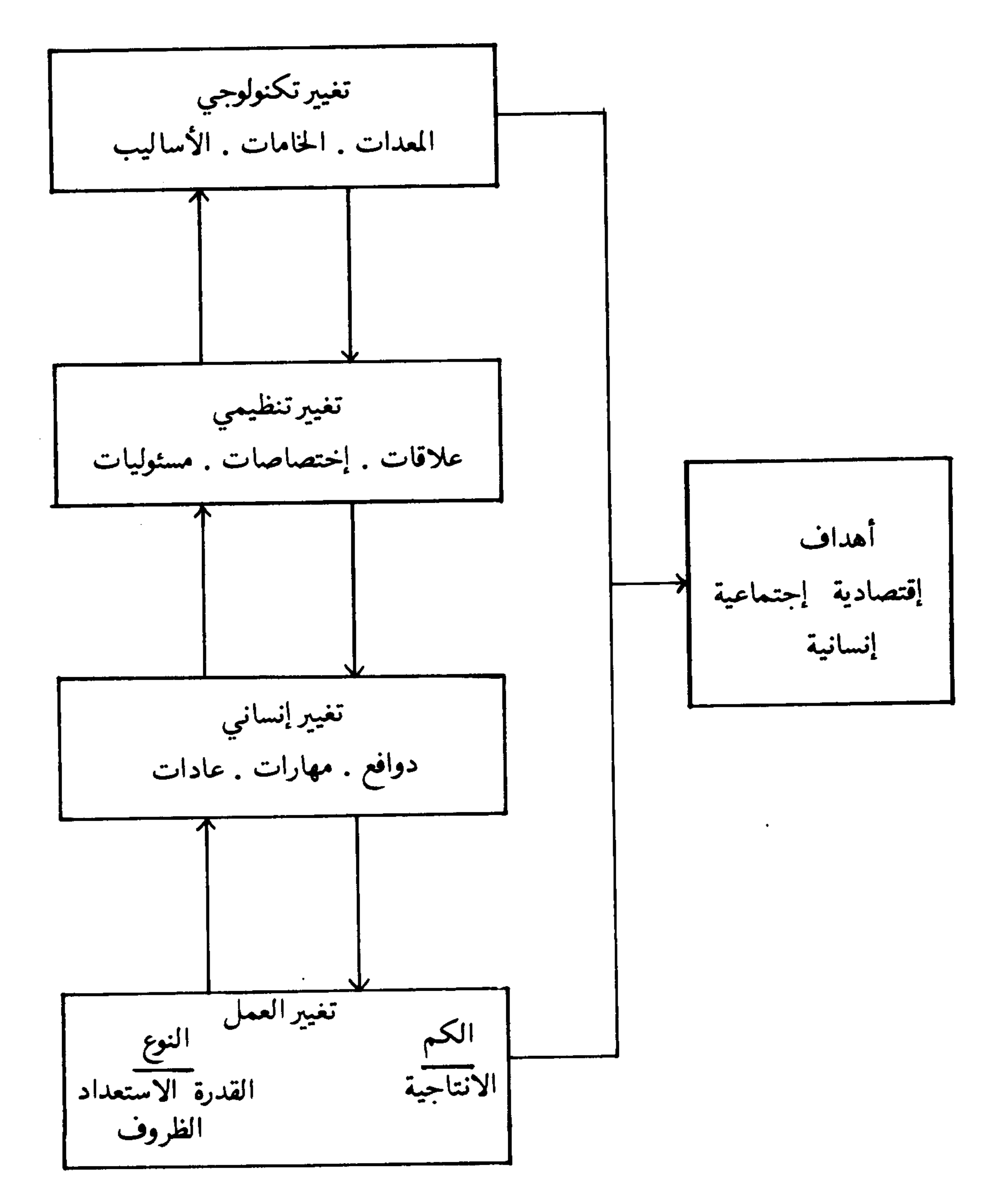
ولا بد أن نأخذ في الإعتبار أن هذه المناهج متداخله مترابطة، وأن واحدا منها يؤثر في المناهج الأخرى و يتأثر بها. فالتغيير الإنساني مثلا ــ بما فيه من تغير في الطموح والأفكار ووجهات النظر، لا شك يؤثر على الوظيفة التي يؤديها الموظف ــ نوعها وكميتها. و يؤثر أيضا على العلاقات التي يتبادلها الموظف مع الآخرين ــ رؤسائه وزملائه ــ بسبب العمل. ومن جهة أخرى فإن أفكار الموظف وعاداته وقيمه تتأثر بعلاقاته مع الموظفين الآخرين، وتتأثر أيضا بنوع التكنولوجيا التي يستخدمها، وهكذا.

مقومات التغيير:

١ ــ إن أول ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير، وإنشاء التغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم، وتكافئهم عليها ان كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق.

٢ ــ وتحتاج الإدارة بعد ذلك إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه ــ أهدافه وأنواعه وتأثيره. إن نظام المعلومات إذا كان دقيقا ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة، يمكن أن يفيد الإدارة كثيرا.

٣ ــ ثم تحتاج الإدارة إلى معرفة ومهارات إدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الإدارة ونظرياتها و بحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث. وأما المهارات فإنها تجيء من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعايشة المستمرة



شكل (٢١) مناهج التغيير

للمشكلات، الفنية والانسانية.

٤ ــ و يلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغير والتغيير. وذلك حتى يمكن أولا تطبيق التغيير وتكييفه، ثم الإفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.

٥ ــ ويجب على المديرين والرؤساء والمشرفين أن تتوافر فيهم مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع هي:

أ ــ المهارات الفنية : وتعني الفهم المتعمق للعمل وأهدافه وطرقه ودورته وعلاقاته والمشكلات التي تحيط بتنفيذه والإمكانات المطلوبة لإنجازه.

ب ــ المهارة التنظيمية : وهي النظر إلى المنظمة بوصفها كيانا متكاملا (مفهوم النظم) يتكون من أجزاء متداخلة تشد بعضها بعضا علاقة تأثر وتأثير، وفهم أبعاد هذه العلاقة والنتائج ــ العملية والانسانية المترتبة عليها. هذا إلى جانب فهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة.

جـ ــ المهارة الانسانية : و يقصد بها فهم الناس والقدرة على الإتصال، وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم، والتعرف على أفكارهم وقدراتهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم ــ الرسمية وغير الرسمية.

د ــ المهارة الفكرية : وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه. وتشمل أيضا القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها وفهم مدلولا تها والخروج بنتائج يمكن الإعتماد عليها.

خطوات التغيير الناجح :

يوضح شكل (٢٢) الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عندما تكون بصدد مواجهة تغيير معين ــ واقع أو محتمل، أو لإنشاء تغيير يحقق أهدافا محددة. ومنه نتبين أن السبيل للتغيير الناجح هي الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والتحليل وليس

التخمين. وهو نفس الأسلوب الذي ذكرناه عند مناقشة اتخاذ القرارات. وهو يتلخص في تحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعو إليه. وتحديد نوع أو أنواع التغيير ـــ الواقع أو المطلوب. وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا. وإستشارة الأطراف المعنية ـــ من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم. ووضع بدائل لتطبيق التغيير. ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعداد العدة لتنفيذه. وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج التي يسفر عنها.

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة، وذلك لأن الإدارة يلزمها أن تحصل على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة المناسبة. حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب، بناء على أسس موضوعية. وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة. و يتوقف اختيار الطريقة الملائمة، على نوع البيانات المطلوبة، ومواقعها، والوقت المتاح لجمعها، والأدوات والامكانات المتوفرة لجمعها. فاذا أرادت الإدارة أن تحصل على بيانات أولية، ومن مصادرها الأصلية، فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات، مثل الإستقصاءات والمقابلات والمشاهدات والتجارب. وإلى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانو ية. والتي تصلح لأغراض متعددة ـــ من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة، وغيرها مما تحتفظ به ادارات مختلفة، مثل إدارة التخطيط وشئون الموظفين و وحدة التنظيم والبحوث.

مداخل التغيير

هناك ثلاث طرق تستطيع الإدارة أن تسلكها لاتخاذ قرار التغيير وما يتضمنه هذا القرار من أجزاء فرعية: نوع التغيير، وتوقيته، ومراحله، وطريقة إدخاله... الخ. وهذه الطرق هي المركزية، والمشاركة، والتفويض[٤]. فتبعا للطريقة الأولى، تتخذ الإدارة قرار التغيير وحدها، ثم تبلغه للأفراد المعنيين حتى ينفذوه. وأما في الطريقة الثانية، فإن

الإدارة تعطي الفرصة للأفراد والجماعات التي ستتأثر بالتغيير، للمشاركة في صنع قرار التغيير. وذلك بامدادهم بالمعلومات اللازمة والتعرف على وجهات نظرهم ومقترحاتهم. وتأخذ مشاركة الأفراد والجماعات صورة أوضح في الطريقة الثالثة وهي التفويض. إذ يلعب الأفراد المعنيون الدور الرئيسي في إتخاذ القرار. وذلك لأن الإدارة تفوضهم في معالجة الموضوع وتسند إليهم أمر التوصل إلى قرار بشأنه.

ولا شك أن طريقتي المشاركة والتفويض تؤديان إلى نتائج ايجابية، أهمها قبول الأفراد للتغيير والتزامهم بتنفيذه وتعاونهم مع الإدارة لإنجاحه. إلا أن هناك بضعة عوامل يجب أن تتنبه الإدارة لها وتدرسها جيدا. وهي دوافع الأفراد ورغبتهم في التغيير ودرجة حماسهم له وإستعدادهم لتطبيقه، ومدى قدرتهم على المشاركة البناءة في اتخاذ القرار الملائم بشأنه، ونوع العلاقات السائدة بينهم، والتي تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذونه.

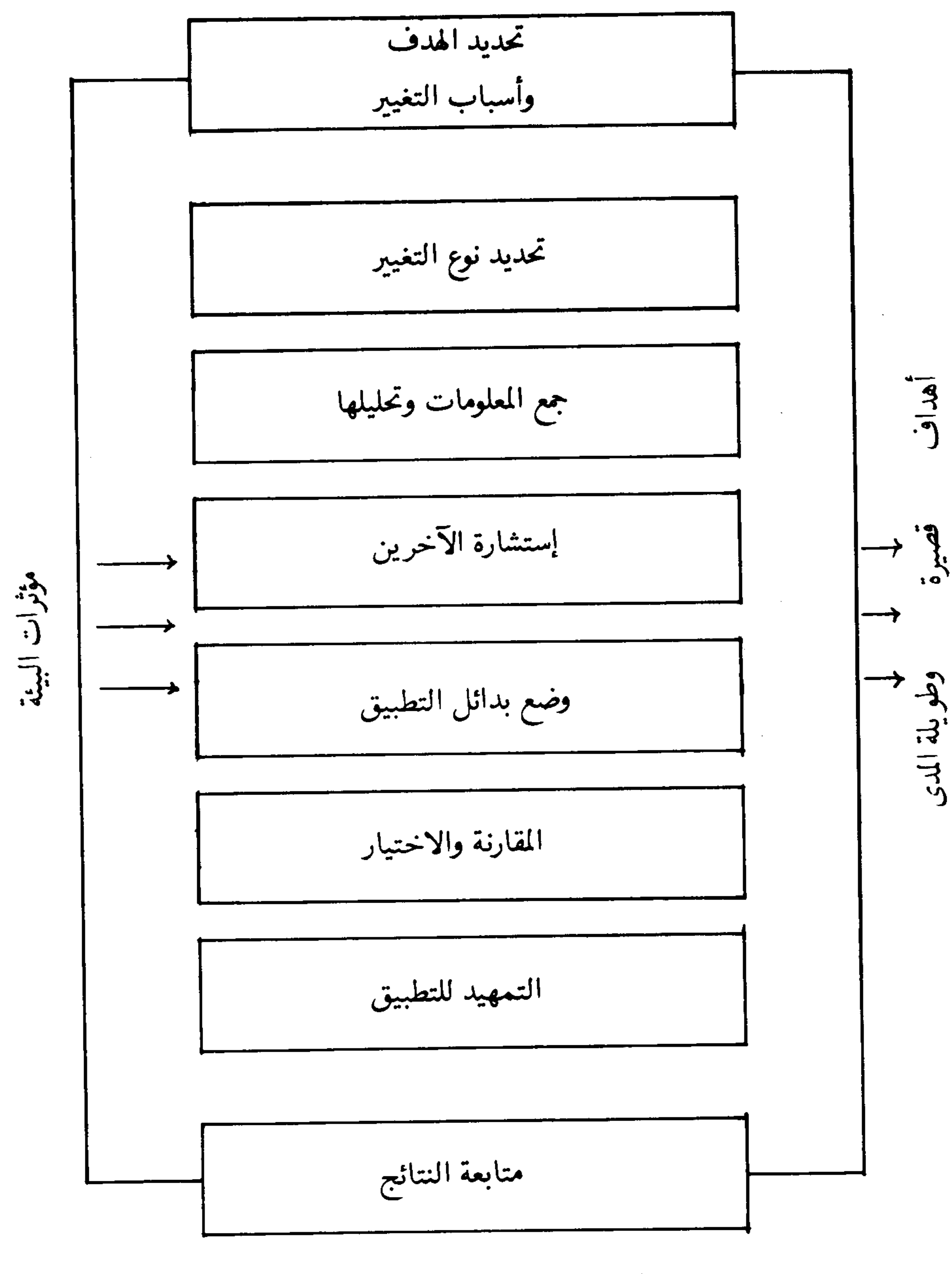
مقاومة التغيير

أثبتت التجارب والمشاهدات أن الأفراد قد يقاومون التغيير الذي تزمع الإدارة إدخاله. وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله[٥]. وهناك أسباب عديدة وراء هذه المقاومة[٦]، نورد أهمها فيما يلي:

١ ــ قد يكون سبب المقاومة مجرد الخوف من الجديد المجهول، أو عدم الإستعداد لتحمل مخاطرة مواجهته، أو الخوف من الفشل في التكيف معه.

٢ ــ وقد ترجع المقاومة إلى اعتقاد الأفراد بأن الوضع الحالي أفضل من الوضع المستحدث.

٣ ــ كما قد يكون السبب في المقاومة نقص المعلومات اللازمة، فلا يعرف الأفراد طبيعة التغيير أو أهدافه أو نطاقه أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم. فمثلا يود الأفراد أن يعرفوا كيف ستتأثر مراكزهم ووظائفهم بالتغيير،



شكل (٢٢) خطوات التغيير الناجح

وهل ستطلب منهم الإدارة إكتساب مهارات جديدة لكي يتلائموا مع التغيير، وما هي الفوائد والاضرار التي ستعود عليهم شخصيا ماديا ومعنويا من هذا التغيير.

٤ ــ وقد ترجع المقاومة إلى نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.

٥ ــ كما قد ترجع المقاومة إلى الخوف من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهد وتكاليف. فاذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة، غير التي يحوزها الفرد حاليا، فان الفرد يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

٦ ــ وهناك سبب آخر لمقاومة التغيير تلجأ إليه جماعات العمل أو التنظيم غير الرسمي، عندما تجد الجماعة أن التغيير يتهدد مصالحها أو يفرق بين أعضائها أو يقلل من نواحي الإشباع التي يجدها هؤلاء الأعضاء في الجماعة.

وقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية[٧]. فقد يعلن الأفراد معارضتهم للتغيير الجديد صراحة. و يبلغون ذلك لرؤسائهم، وتعرف الإدارة أنهم يعارضونه. وقد يلجأون إلى أساليب خفية أو غير مباشرة، كالتمارض، وإنتحال الأعذار لعدم الإستجابة لمتطلبات التغيير، وعدم ابداء الحماس تجاهه، وعدم التعاون في تنفيذ خطواته. وقد يحدث ذلك بصورة فردية. كما قد يحدث بصورة جماعية حين تتفق جماعة العمل على معارضة التغيير، وعدم التجاوب معه، أو عرقلة الإدارة عن تنفيذه، أو محاولة إفشال نتائجه حتى تقلع الإدارة عنه.

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة. فمن الرفض الكامل، إلى المعارضة الشديدة، والتحفظات، وعدم المبالاة، والإستعداد للتفاهم والنقاش، إلى الإختلاف حول نقاط بسيطة لا تجور على جوهر التغيير.

علاج مقاومة التغيير

ولكـي تجذب الإدارة الأفـراد لقـبول التغيير وتحصل على تأييدهم له وإستعدادهم لتنفيذه، فإن سبيلها في ذلك ما يلي:

١ ــ الإستعداد لمواجهة الموقف بدلا من التهرب منه ، وتفهمه بدلا من مصارعته.

٢ ــ التعرف على حجم مقاومة التغيير والأسباب وراء مقاومته.

٣ ــ إشراك الأفراد في التخطيط للتنفيذ، وربما في تحديد أهدافه، والتعرف على تصوراتهم وإقتراحاتهم بشأن تنفيذه.

٤ ــ امداد الأفراد بالمعلومات الصحيحة اللازمة عن التغيير المتوقع، والإجابة عن كافة أسئلتهم بشأنه.

٥ ــ وضع بدائل للتغيير ــ كما قدمنا ــ بحيث يختار البديل الذي يستهوي أكبر عدد ممكن من الأفراد.

٦ ــ التدرج في تطبيق التغيير، وادخاله على مراحل، حتى يستسيغ الأفراد جرعاته المتتابعة، بدلا من الفجائية في التطبيق.

٧ ــ اختيار الوقت الملائم للتغيير. و يعتبر الرخاء والنماء أفضل الأوقات للتغيير، عندما تكون هناك وفرة في الموارد والإمكانات المتاحة.

٨ ــ توفير الحوافز ــ المادية والمعنوية ــ الملائمة لدفع الأفراد على قبول التغيير وتحريك رغبتهم في تنفيذه وانجاحه.

٩ ــ امداد الأفراد بالتدريب المناسب، ليس فقط من الجانب الفني، ولكن أيضا من حيث الإتجاهات والمهارات السلوكية.

١٠ ــ تدريب المشرفين والرؤساء، في طرق تنفيذ التغيير، وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير، وتكييفهم معه وتكييف التغيير لهم.

١١ ــ التنبه لنواحي الشكاوى والتذمر ــ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق التغيير، والتعرف على أسبابها، وتقديم العلاج السريع لها، حتى لا تتعقد بعد ذلك فيصعب العلاج.

١٢ ــ قياس الإتجاهات واستطلاع آراء الأفراد، في فترة الإعداد للتنفيذ، وأثناء مراحله الأولى، ثم بعد ظهور نتائجه.

إن مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح، وتحقيق الأغراض المرجوة منه. وهي كذلك لا تساعد الأفراد فقط على قبول التغيير، ولكن أيضا على الرغبة فيه والإلتزام به والتأقلم معه. وبالتالي تتم عملية إعادة التعلم التي يصورها «لوين»[٨]. وتسير في مراحلها الثلاث بسهولة و يسر. وهذه المراحل هي:

١ ــ **الحاجة للتغيير**: وتتمثل في انشاء الرغبة والدافع للتغيير، والشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها.

٢ ــ **التحرك نحو التغيير**: وهنا تتم عملية التغيير نفسها، و يتعلم الفرد التغيير الجديد عن طريق الممارسة، فيطبق الطرق والأساليب التي تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة.

٣ ــ **الإستقرار والتأصيل**: أي احلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وترسيخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد. وهنا يحتاج الأمر إلى حوافز ومكافآت تشجع الأفراد على الإستمرار في إتباع النهج الجديد.

التدريب *

ماهية التدريب وأهميته

التدريب نشاط منظم مستمر يهدف إلى تنمية معلومات الأفراد، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم، وتطوير إتجاهاتهم. و يسهم التدريب إذا خطط بحرص ونفذ بعناية، في زيادة فعالية كل من المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها، وتوفير المنفعة المتبادلة بين الطرفين. فأما المنظمة فتتوقع من أفرادها الأداء الممتاز، حتى تتحقق الأهداف المرسومة. وأما الأفراد فيطمعون في الحصول على إشباع لحاجاتهم ودوافعهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. وعلى هذا يجب أن يقوم التدريب على أسس علمية سليمة، حتى يستطيع أن يؤدي مهمته بنجاح.

تحديد الإحتياجات التدريبية

وأول خطوات الأسلوب العلمي للتدريب هي تحديد الهدف من التدريب. وتحديد الإحتياجات التدريبية التي يراد سدها. و يقصد بالإحتياجات مهارات أو قدرات أو معلومات أو سلوك أو اتجاهات، يراد تكوينها أو تغييرها أو تطويرها عند أفراد معينين. أو مشكلات معينة ــ حالية أو محتملة يراد علاجها. ويمكن تحديد الإحتياجات التدريبية عن طريق تحليل كل من التنظيم والعمل والفرد. فأما تحليل التنظيم فيبين موقع الحاجة التدريبية على الهيكل التنظيمي. وأما تحليل الوظيفة فيوضح نوع التدريب المطلوب ــ فنيا أو سلوكيا. وأخيرا فان تحليل الفرد يحدد الأشخاص الملائمين للتدريب.

---

* للتوسع في هذا الموضوع راجع :

علي محمد عبدالوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض: معهد الإدارة ١٩٨١.

ويعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة، ذلك لأن هذه الاحتياجات تتغير طبقا لمجموعة من العوامل. مثل التطوير التكنولوجي أو التغير التنظيمي أو تغيير في الوظيفة نفسها. وهكذا يجب على الإدارة أن تتابع هذه التغيرات وترى تأثيرها على إحتياجات التدريب.

أساليب التدريب

تقوم الإدارة بتصميم برامج تدريبية لمقابلة الإحتياجات المحددة. وتضع لكل برنامج خطة متكاملة تتضمن أهدافه، والموضوعات التي سيتناولها، والمواد والأساليب التدريبية، والوسائل التقنية التعليمية، والزمان والمكان الذي سيجري فيه التدريب، وجماعة المتدربين وطرق إختيارهم ، والمدربين والمهارات المشترطة فيهم، والميزانية التفصيلية للبرنامج.

وللتدريب الحديث أساليب عديدة، فهناك المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والتعليم المبرمج، وتستخدم هذه الأساليب في تنمية المعلومات وزيادة المعرفة. وهناك دراسة الحالات وتحليل المواقف وسلة القرارات والمباريات الإدارية، وهذه تستخدم لتنمية مهارات إتخاذ القرارات. وأما فرق العمل واللجان والزيارات الميدانية فتسهم في تطوير الممارسات التنظيمية. وأخيرا فان تمثيل الأدوار وتحليل المعاملات والعلاقات، تستخدم لتنمية وتطوير المهارات الإنسانية والسلوكية.

ولكل من هذه الأساليب مزاياها ومشكلاتها. ولكي تختار الإدارة أحدها أو مجموعة منها، فعليها أن تقرر ذلك بناء على عدة معايير، هي هدف التدريب، وعدد المتدربين وخصائصهم ومؤهلاتهم ومراكزهم التنظيمية، والوقت المخصص للتدريب، والإمكانات المادية والفنية والبشرية المتاحة.

تقويم التدريب

تريد الإدارة أن تتعرف على نتيجة التدريب الذي تقدمه لأفرادها، وهل حقق الهدف المحدد له وبأية درجة أم أخفق في تحقيقه وأسباب ذلك. ولكي يتم تقويم التدريب على أساس سليم فيجب أن يكون ذلك قبل البدء في التدريب، وأثناءه، وبعد انتهائه، ثم بعد ذلك بفترة معينة. فأما التقويم قبل التدريب فيكون بالتخطيط الجيد وتحديد المعايير الملائمة لقياس النتائج المراد الوصول إليها وإتخاذ التدابير والإحتياطات اللازمة لتحقيقها. وأما التقويم أثناء التدريب فينصب على التأكد من حسن سير العملية التدريبية وتسلسل خطواتها حسب التخطيط الموضوع، وتصحيح ما قد يحدث من أخطاء ومعالجة ما قد يستجد من ظروف. ثم يكون التقويم بعد إنتهاء التدريب بقياس رد الفعل لدى المتدربين والمعلومات التي حصلوها. وأخيرا فإن التقويم بعد فترة معينة من إنتهاء التدريب، فيعني متابعة المتدربين في وظائفهم والوقوف على التغيير الذي حدث في سلوكهم وعلاقاتهم، ومهاراتهم، وإتجاهاتهم.

ويمكن أن تستخدم الإدارة عددا من أساليب التقويم، مثل قوائم الإستقصاء والإختبارات والمقابلات والمناقشات والملاحظة المباشرة والتجربة الفعلية في العمل. ومن الأهمية بمكان أن تحيط الإدارة الأفراد علما بالنتائج التي حققوها والتقدم الذي أحرزوه. وأن تقدم لهم المكافآت المناسبة لما يحققونه من تطور، وما يسهمون به نتيجة التدريب من زيادة في الإنتاج أو خفض في التكاليف أو إنسجام في العلاقات أو غير ذلك من صور المساهمة البناءة.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن التدريب هو أحد السياسات الإدارية، يعمل إلى جانب سياسات أخرى مثل تخطيط العمالة والحوافز وتقييم الأداء. ومن ثم يجب التنسيق بينه وبين السياسات الأخرى، وان يناط به تلك الأهداف التي يستطيع تحقيقها، ولا يتوقع منه أكثر مما ينبغي. لذلك يجب أن تحدد الإدارة المشكلات التي يمكن مواجهتها عن طريق التدريب، وتلك التي لا يفيد فيها التدريب، لأن علاجها

يدخل في نطاق سياسات أخرى، كالحوافز مثلا أو الاتصالات أو غيرها. وذلك حتى تضمن توجيه التدريب الوجهة التي يحقق فيها أهدافه، وتضمن مساهمته في تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة والأفراد.

التطوير التنظيمي

تعريف

يقصد بالتطوير التنظيمي أو تطوير المنظمات، ذلك التغيير الشامل المنظم، لتجديد قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحسين التكيف بينها وبين البيئة المحيطة بها. وينصب التطوير التنظيمي على المدى الطويل، حيث يأخذ في اعتباره المشكلات والتغيرات المتوقعة لعدد من السنين، ويعبىء الجهود اللازمة لمواجهتها. وينشىء تغييرا في قيم الأفراد وإتجاهاتهم. ويرسم الطريق نحو تفاعل أفضل مع البيئة والتعاون معها وتحقيق المصالح المشتركة والنهوض بالمستوى الكلي للأداء.

أهداف التطوير التنظيمي

ويهدف التطوير التنظيمي من ذلك إلى تحقيق الفعالية والصحة الكلية للمنظمة، وجعلها جهازا عضويا متحركا يتميز بثقافة وقيم بناءة، والقدرة على إتخاذ القرارات السليمة، وتنافس الأفراد وتفاعلهم وتعاونهم لحل المشكلات، والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والقنوات المفتوحة للإتصالات، والإنتاجية العالية، والقدرة على التغيير ومواجهته وعلاجه وإنشائه، والقدرة على الإبتكار والإبداع والتجديد.
وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يحاول أن يوفق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها[٩]، أو يدمج هذه الأهداف، ويساعد كلا من الطرفين على تحقيقها وإشباع حاجات كل منهما للنمو والرقي والتطور.

أسس التطوير التنظيمي

يقوم التطوير التنظيمي على فلسفة يستمدها من العلوم السلوكية التي تقدمت في الأزمنة الأخيرة تقدما ملحوظا، والتي شرحنا جانبا كبيرا من أساليبها في الفصول السابقة. وتتلخص هذه الفلسفة فيما يلي:

١ ــ إحلال النظرة المتشائمة للإنسان بالنظرة الإيجابية الواثقة في قدرته على الإنجاز إذا وجد التوجيه والطريق المناسبين.

٢ ــ انتقاء الأفراد الذين يتميزون بالطموح والدوافع العالية، للأعمال التي تتطلب هذه الخصائص، لإعطائهم الفرصة للإبداع وإثبات الذات.

٣ ــ تقييم الأفراد على أساس موضوعي يأخذ الفروق الفردية بينهم في الحسبان، وليس على أساس أنهم قوالب أو أنماط جامدة.

٤ ــ تشجيع الأفراد على التعبير عن دوافعهم ومشاعرهم والتعرف على تقييمهم للأوضاع من حولهم ووجهات نظرهم تجاه مشكلات العمل والعلاقات وإقتراحاتهم لحلها.

٥ ــ إقامة إتصال جيد مع الأفراد، قوامه الصراحة والثقة والحقائق الموضوعية.

٦ ــ المرونة والإستعداد للتجديد والتغيير، مع ما يحمله التغيير من مخاطر، فتحمل المخاطرة يفيد في التعلم والتطوير وصقل الخبرات.

٧ ــ إن الرقابة المرنة وإفساح المجال للرقابة الذاتية والشعور بالإلتزام يأتي بنتائج أفضل من الرقابة المحكمة وتصيد الأخطاء.

٨ ــ يجب النظر إلى النزاع الذي يقوم بين الإدارات وبعضها، وبين الأفراد وبعضهم، وبين الإدارة والأفراد، على أن له جوانب إيجابية يمكن استغلالها لصالح العمل والأفراد. كما أن له جوانب سلبية يمكن علاجها. المهم هو التعرف على كل من النواحي الإيجابية والسلبية للنزاع وتوجيه الحل المناسب لها.

٩ ــ ان التصدي للمشكلات ومواجهتها أفضل من كتمانها أو تجاهلها.

١٠ ــ ان المنظمة ــ تبعا لنظرية النظم ــ وحدة متكاملة تشد بعضها بعضا، وان أي نجاح أو فشل في جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى. و بالتالي فإن مجهودات التطوير التنظيمي تشمل كلا من الأفراد والجماعات، والرؤساء والمرؤوسين، والجوانب الفنية والتنظيمية والمالية والإجتماعية... باختصار تشمل المنظمة في مجموعها وتخدم هدفا واحدا وتحقق مصالح مشتركة.

نطاق التطوير التنظيمي

ينطلق التطوير التنظيمي ــ كما أسلفنا ــ من مدخل النظم. ومن ثم فإن أنشطته لا تقتصر على إدارة دون أخرى، أو جماعة من العاملين دون الأخرى. ولكنها تهدف ــ على مراحل وخلال فترة زمنية معينة ــ إلى تنمية وتطوير المنظمة كلها. و يبدأ التطوير التنظيمي بالإدارة العليا[١٠]. عندما ترى هذه أن هناك حاجة للتغيير، وتشعر بالرغبة في التطوير، وتقرر إنشاءه وتلتزم بذلك. و يتناول التطوير التنظيمي جميع أفراد المنظمة ــ المديرين والرؤساء والعاملين، على كافة المستويات التنظيمية، و يعمل على تطوير مهاراتهم الفنية والإنسانية معا. و يتناول أيضا جماعات العمل، و يعالج الجماعة باعتبارها وحدة واحدة و يعمل على تطويرها عن طريق صقل مهارات الإتصال والتفاعل بين أعضائها، ونشر روح الفريق والإحساس بالمشكلات والتعاون لمواجهتها، وتنمية الشعور بالإلتزام نحو تحقيق أهدافها. كذلك يتناول التطوير التنظيمي الأقسام والإدارات بجملتها، و يبحث مشكلاتها التنظيمية والإنسانية ــ مثل دورة العمل والإتصالات والنزاع بين المصالح والأهداف والإمكانات... إلخ. و يعمل على مواجهتها وحلها بنظرة شاملة ومنهج متكامل.

أساليب التطوير التنظيمي

يستخدم التطوير التنظيمي أساليب وطرقا كثيرة. وسوف نعرض لأربعة من هذه الأساليب بشيء من التفصيل في الفصل التاسع، عندما نتناول الإتجاهات الحديثة في الإدارة. وهذه الأساليب الأربعة هي مدخل النظم، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالإستثناء، والإثراء الوظيفي. أما الشبكة الإدارية ــ وهي إحدى طرق التطوير التنظيمي أيضا، فقد ناقشناها عند الحديث عن القيادة. وهناك إلى جانب ذلك أساليب أخرى، مثل تنمية الفريق وتعاون الجماعات على حل المشكلات. وتدريب الحساسية الذي يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم أنفسهم وفهم الآخرين، حتى يقيموا علاقات إيجابية منسجمة. ومقابلات المواجهة التي تتم فيها مجابهة الصعوبات والمشكلات والاتفاق على تعريفها وتحديد أهم الحلول لعلاجها. وطرق حل النزاع بين الأطراف التي يحدث بينها تعارض في المصالح أو اختلاف في المفاهيم وأساليب العمل. وتخطيط وتطوير الموارد البشرية، والذي يبحث في احتياجات المنظمة للعاملين، والتطور المهني لهؤلاء العاملين، والمطالب التي يسعون إلى تحقيقها في المنظمات التي يعملون فيها.

مقومات التطوير التنظيمي

ولكي تحصل الإدارة على أفضل النتائج من التطوير التنظيمي، فعليها أن تتبع أسلوبا علميا ــ مثل الذي عرضناه عند الحديث عن التغيير. فتبدأ بتحديد الهدف، والإتفاق عليه مع كافة الأطراف المعنية، وتحديد نوع التطوير المطلوب. ثم تسير نحو جمع المعلومات وتحليلها، وتحصيل أكبر قدر من الآراء والإتجاهات. وتضع بعد ذلك الطرق الملائمة للتطوير وتحدد الأشخاص والجهات التي تشترك في التنفيذ. ثم تراقب التنفيذ وتسجل نتائجه وتقومها في ضوء الهدف والمعايير الموضوعة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تأخذها الإدارة في اعتبارها عند تطبيق برنامج التطوير التنظيمي. وأهم هذه الشروط هي:

١ ــ أن التطوير التنظيمي عملية مستمرة، فهو ليس حلا مؤقتا لمشكلة معينة، كما أنه ليس دواء شاملا لجميع المصاعب، وإنما هو برنامج متكامل يوجه نحو تحقيق أهداف محددة، ويحقق نتائجه وإنجازاته مرحليا.

٢ ــ لذلك يجب أن يعطى برنامج التطوير التنظيمي الوقت الكافي، حتى تتحقق المزايا المرجوة منه.

٣ ــ أن التطوير عملية معقدة متشابكة، و بالتالي يجب التنسيق بين أجزائها، مثل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والإنسانية، ودراسة تأثير كل جانب منها في الجوانب الأخرى وتأثره بها.

٤ ــ يجب أن تولى الإدارة دوافع الأفراد قدرا كبيرا من العناية، اذ أن للدوافع أهمية كبيرة في إنجاح برنامج التطوير.

٥ ــ كذلك يجب إشراكهم في الإعداد لبرنامج التطوير، وإتاحة الفرصة لهم ليسهموا بأفكارهم ومجهوداتهم، حتى يتكون عندهم الشعور بالمسئولية والإلتزام بتنفيذ التطوير.

٦ ــ رغم أنه يمكن الإستعانة بالخدمات الإستشارية من خارج المنظمة، الا أن التطوير التنظيمي عملية ذاتية في المحل الأول، يجب أن يقتنع بها الجميع و يلتزم باتباعها و يرغب في تحصيل مزاياها.

٧ ــ ثم إنه تجب الإفادة من إنجازات التطوير التنظيمي والعمل على تنميتها، وإكتشاف معوقاتها في حينها ومعالجتها.

بعض خصائص المنظمات الفعالة

تختلف المنظمات الفعالة فيما بينها في الخصائص التي تتمتع بها. أي أنه لا توجد

خصائص تشترك فيها جميع المنظمات الصحية الفعالة. ذلك لأن هناك ظروفا خاصة تحيط بكل منظمة، وتختلف عن ظروف غيرها من المنظمات. مثل البيئة المحيطة الإقتصادية والإجتماعية، وما تحمله من فرص ومتطلبات وضغوط. هذا بالإضافة إلى العوامل الداخلية للمنظمة، مثل أهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوى العاملة فيها وفلسفة الإدارة العليا. ولكن يمكن القول ــ من جهة أخرى ــ إن هناك إطارا صحيا، ذا خصائص معينة يشمل المنظمات الصحية، وتختلف هذه المنظمات في حدوده ــ من حيث درجات الصحة والفعالية. و يتكون هذا الإطار من الأسس التي قدمناها، والتي تبنى عليها مجهودات التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى خصائص أخرى بيانها كما يلي.[١١]

١ ــ وجود هدف محدد، ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والرؤساء والمديرون، بالاضافة إلى وجود توجيهات للوصول إلى هذا الهدف.

٢ ــ تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز إتخاذ القرارات، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس بناء على أشخاص معينين أو رغباتهم.

٣ ــ توجد مراكز إتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

٤ ــ هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، وخاصة ما إنصب منها على طبيعة العمل، لإشباع حاجات الاحترام والإستقلال وتأكيد الذات.

٥ ــ يشجع التعاون بين الأفراد، وتشجع المنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، و يصد التنافر والتطاحن والمنافسة المضرة، وتعطي العلاج المناسب السريع.

٦ ــ القياس الدقيق للانجازات، والتعرف على نواحي القوة والضعف، وتحليل الأسباب، حتى يتخذ الاجراء المناسب في الحالين.

٧ ــ التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد، وتشجيع المبادأة والإبتكار، وإنتشار روح الإكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

خلاصة

ركزنا في هذا الفصل على الفعالية الإدارية. فتناولنا أولا مفهوم الفعالية وهي تحقيق الأهداف، والكفاءة ــ وهي التشغيل الأمثل للموارد. والصحة التنظيمية ــ وهي حصيلة تفاعل الأفراد الأصحاء مع المنظمة الصحية. وذكرنا أن مدخل النظم يتناول الفعالية بنظرة شمولية تأخذ في إعتبارها الأداء الكلي للمنظمة ــ موارد وعمليات ومخرجات. ثم تناولنا مقاييس الفعالية وقسمناها إلى تشغيلية و بيئية. وتشمل الأولى المعايير الإنتاجية والمالية والفنية والإنسانية والتسويقية. وأما الأخيرة فتنضوي تحتها المقاييس الإقتصادية والإجتماعية والقومية. وعرضنا للعوامل التي تؤثر على اختيار الإدارة للمعايير التي تقرر إستخدامها لقياس الفعالية.

ثم تناولنا قضية التغيير وذكرنا مناهجه ــ التكنولوجية والتنظيمية والانسانية والوظيفية. وهي مناهج متداخلة متفاعلة تتجه جميعها نحو تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية متنوعة. وعرضنا لمقومات التغيير الجيد والتي يقع عبء كبير منها على المديرين والرؤساء، وخاصة المهارات القيادية ــ الفنية والتنظيمية والإنسانية والفكرية. وتناولنا الخطوات العلمية للتغيير والمداخل التي يمكن إتباعها لإنشاء التغيير. ثم تكلمنا عن مقاومة التغيير والأسباب التي تكمن وراءها والطرق المختلفة لعلاجها.

وتعرضنا بعد ذلك لتدريب الأفراد بآعتباره طريقا للتنمية والتطوير، ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية. فتناولنا ماهية التدريب. وتحديد الإحتياجات التدريبية، والتي يجب أن تكون واضحة حتى يتحدد هدف التدريب وتصمم له البرامج المناسبة. وذكرنا أساليب التدريب المختلفة التي يمكن أن تختار منها الإدارة ما يناسب الهدف

الموضوع للتدريب. وأكدنا أن يقرن نشاط التدريب بعملية التقويم لقياس فعاليته ونجاحه في تحقيق أهدافه.

وأخيرا تناولنا التطوير التنظيمي ــ والذي يتناول الأفراد والمنظمات، فعرضنا لأهدافه والأسس والقيم التي يبنى عليها والنطاق الذي يشمله. وأشرنا للأساليب المستخدمة فيه، وناقشنا الشروط التي يجب أن تتبعها الإدارة عندما ترسم برنامجا للتطوير التنظيمي، وانتقلنا في النهاية إلى بيان الخصائص العامة للمنظمات الفعالة، وان كانت المنظمات الفعالة تختلف فيما بينها في هذه الخصائص والقدر المتوافر منها لديها.

أسئلة للمناقشة

١ ــ ما المقصود بالفعالية والكفاءة؟ وما الفرق بينهما؟

٢ ــ ما هي أهم المعايير التي تقيس الفعالية؟ وما العوامل المؤثرة في اختيار هذه المعايير؟

٣ ــ ما هي في نظرك أهم المشكلات التي تعوق الفعالية الإدارية؟

٤ ــ للتغيير مناهج متداخلة، ما هي هذه المناهج؟

٥ ــ بين المقومات التي يعتمد عليها التغيير الناجح.

٦ ــ اذكر أهم الطرق التي يمكن أن تتغلب بها الإدارة على مقاومة التغيير.

٧ ــ فكر في بعض المزايا وفرص التحسين التي يمكن أن يحققها التدريب: لك، ولمرؤوسيك ورؤسائك، والجهاز الذي تعمل فيه.

٨ ــ ما المقصود بالاحتياجات التدريبية، وكيف يمكن تحديدها؟

٩ ـــ فكر في ثلاث مشكلات في ادارتك يمكن علاجها عن طريق التدريب..

١٠ ـــ فكر في ثلاث مشكلات في إدارتك لا يفيد التدريب في علاجها.

١١ ـــ لماذا تسمع كثيرا شكوى من أن التدريب لم يحقق النتائج المتوقعة منه؟

١٢ ـــ ما هي الفلسفة التي يقوم عليها التطوير التنظيمي، وما أهميتها لنجاح الإدارة؟

١٣ ـــ إختر أسلوبين من أساليب التطوير التنظيمي، وناقش مزاياهما ومشكلاتهما، ثم إحتمالات تطبيقهما في إدارتك.

١٤ ـــ ضع قائمة باقتراحاتك لزيادة الفعالية الكلية في الجهاز التي تعمل به.

الفصل التاسع

تطور الفكر الإداري

- النموذج البيروقراطي
- مدرسة الإدارة العلمية
- نظرية الإدارة
- تحليل العملية الإدارية
- مدرسة العلاقات الإنسانية
- نظرية إتخاذ القرارات
- المدرسة السلوكية
- المنهج الكمي للإدارة
- مدخل النظم
- العنصر التكنولوجي
- الإدارة بالأهداف
- الإدارة بالإستثناء
- الإثراء الوظيفي

الفصل التاسع

تطور الفكر الادارى

• نستعرض في هذا الفصل أهم النظريات والبحوث التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري المعاصر، منذ بداية هذا القرن الميلادي وقبله بقليل. فنتناول النظريات الكلاسيكية وهي النموذج البيروقراطي الأمثل، والإدارة العلمية، ووظائف الإدارة العامة، وتحليل العملية الإدارية. ثم النظريات التي ظهرت بعد ذلك، وهي العلاقات الإنسانية، وإتخاذ القرارات، والمدرسة السلوكية، والمنهج الكمي للإدارة، ثم نعرض لأهم الإتجاهات الحديثة في الإدارة وهي مدخل النظم، والعنصر التكنولوجي، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالاستثناء، والإثراء الوظيفي.

ومن المهم أن نشير إلى أن كل واحدة من هذه النظريات والمدارس الفكرية توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة، وإتبعت في ذلك أساليب ووسائل مختلفة. ولكنها في النهاية تجتمع لتصبح جزءا من كل، وهو الفكر الإداري المعاصر ــ والذي ما زالت النظريات الجزئية والبحوث الميدانية تتوالى لتطور فيه. وبالتالي فان نظرية من هذه النظريات لا تلغي بالضرورة سابقاتها أو تحل محلها ــ حتى وإن إختلفت معها، اللهم إلا إذا ثبت عدم صحة النظرية بأكملها. وانما تقوم كل من النظريات والبحوث بإضافة شيء جديد يكمل ما فعلته سابقتها أو يطور فيها أو يفتح مجالات جديدة لتطويرها.

أولا : النموذج الأمثل للبيروقراطية

وضع ماكس فيبر منذ زمن بعيد نموذجا للبيروقراطية أسماه النموذج الأمثل.

والبيروقراطية بمعناها الأصلي هي منظمات رسمية تدار فيها الأعمال بقصد تحقيق أهداف محددة. وإعتبر فيبر النموذج الذي قدمه أكفأ نماذج التنظيم، والذي يكفل أداء الأعمال المطلوبة حسب الخطة المحددة. وتتلخص خصائص النموذج البيروقراطي فيما يلي[١]:

١ — توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا، طبقا لقواعد محددة. وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي — وليس في الشخص نفسه — سلطة ومسئولية محددة. وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية.

٢ — تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.

٣ — تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفا، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحيتهم للقيام بأعبائه.

٤ — تدريب الموظفين تدريبا فنيا دقيقا على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.

٥ — الإرتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.

٦ — اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية، تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.

٧ — وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته، يستند إليه الموظفون، ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند يعززها.

٨ — قيام العلاقات بين العاملين، و بينهم و بين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء.

ورغم أن فيبر قصد بنظريته أن يضع نموذجا مثاليا يضمن قضاء المصالح وإنجاز المعاملات، بصفة موضوعية غير شخصية، و بدرجة عالية من الكفاءة، إلا أن نموذجه لم يخل من عيوب أو تناقض مع ما يحدث في الحياة العملية[٢]. فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي، كما أنه ركز إهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود[٣]. و يدعو العاملين إلى التركيز على اتباع الإجراءات وتفادي العقاب ويحولهم عن بلوغ الأهداف، و ينشيء فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية[٤] التي تعارف الناس عليها اليوم وأصبحت مرادفة للبطء وتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء. لذلك فقد أخذ الباحثون الذين جاءوا بعد فيبر يعدلون في نموذجه و يضيفون على دراسته أبعادا جديدة كالعنصر البشري والعوامل البيئية. وذلك بتأثير المدارس الإدارية الفكرية الأخرى التي توالي ظهورها خلال هذا القرن.

ثانيا : مدرسة الإدارة العلمية

ربما كانت هذه هي أول مدرسة علمية منظمة ــ في مجال الإدارة ــ قائمة على أساس تجريبي تحليلي. فقد نهج فيها فردريك تايلور وأتباعه أسلوبا يقوم على التجربة والمشاهدة وتسجيل الأحداث وتحليلها والتوصل إلى نتائج بناء على هذا التحليل. وقد ركز تايلور ومساعدوه في هذه المدرسة على الجانب الفني للعمل، حتى لتعرف هذه المدرسة أحيانا بدراسة وتحليل طرق العمل. وكانت تشغل أفكارهم حينئذ قضية الإنتاجية وطرق زيادتها. ورغم أن تايلور نفسه كان مدركا لأهمية العنصر البشري في الإدارة إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية ــ كما فعل في دراسة الجانب الفني، ولم يعطه الاهتمام الواجب من البحث والتحليل.

وكانت الفكرة الرئيسية لمدرسة الإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص. والتدريب الفني. وتحليل العمل إلى

جزئياته ودراسة كل جزئية على حدة حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها. وتصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء واجبه. وتقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

وقد رأى تايلور أنه يمكن التوصل إلى ما أسماه الطريقة المثلى للعمل، والتي توضع على أساس طبيعة العمل وجزئياته ومتطلباته. وبحيث تضمن التشغيل الإقتصادي للأدوات المتاحة والإستغلال الأمثل لمجهودات العامل. وبذلك يستطيع اتباعها كل العاملين الذين يؤدون هذا العمل، بغض النظر عن الفروق بينهم. فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من الإدارة والعاملين أن يجنوا فوائدها. فيحصل هؤلاء على مزيد من الأجور، وتحصل الأولى على مزيد من الأرباح. وقد بنى تايلور نظرته لدوافع الإدارة والعاملين على أساس مادي بحت، وهو أن كليهما يطمع في الحصول على عائد أكبر، وهذه هي مصلحتهما المشتركة. لذلك فانه نادى بأن يشترك الطرفان في تكبير هذا العائد عن طريق زيادة الإنتاجية. والذي لن يمكن تحقيقه إلا بما أسماه بالثورة العقلية التي يجب أن تتحملها الإدارة والعاملون. ويقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على إقتسام العائد، ويوجها إهتمامهما وطاقاتهما أولا نحو زيادته. فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما.

وقد وضع تايلور لذلك بضعة مبادىء رآها كفيلة بزيادة الانتاجية، وهذه المبادىء هي[٥]:

١ ـــ استخدام الطريقة العلمية بدلا من الإعتماد على الخبرة والتخمين.

٢ ـــ فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ، بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه.

٣ ـــ الإختيار السليم للعاملين، على أسس موضوعية، وتدريبهم بالشكل الذي يضمن اتقانهم لوظائفهم.

٤ ـــ تلافي الفردية والنزاع، وإحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الانتاج ـــ الإدارة والعاملين، لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

٥ ـــ إستخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليها.

٦ ـــ ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (الاضاءة والتهوية...)

وقد ساهمت مدرسة الإدارة العلمية مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة، وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والاقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامهم على زيادة الإنتاجية، والتى هى مقياس للفعالية والتقدم.

ولكن من جهة أخرى فقد أغفلة مدرسة الإدارة العلمية عدة أمور هامة، سنرى أن المدارس الأخرى التي جاءت بعدها أخذتها في الإعتبار. وعلى رأس هذه الأمور الجانب الإنساني. فقد أهمل تايلور في تركيزه على الطريقة المثلى للعمل الفروق الفردية بين العاملين. تلك الفروق الفسيولوجية والذهنية والنفسية. هذا بالإضافة إلى تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته. ولم يكن هناك أيضا إهتمام بأثر البيئة الاقتصادية والإجتماعية.. الخ ـــ على أفكار العاملين وطموحهم وسلوكهم ومستويات أدائهم. كذلك فإن تايلور ركز على الجانب المادي للدوافع وأغفل جوانب أخرى نفسية وإجتماعية وروحية، يمكن أن يكون لها أثر مساو للجانب المادي أو يفوقه، في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل و بلوغ المستويات المقررة لأدائه.

ثالثا : نظرية الإدارة

في الوقت الذي نهج فيه تايلور أسلوبا تجريبيا و بدأ إتباعه من قاعدة الهرم ـــ حيث

أجرى تجاربه على طرق العمل وأداء العاملين، ثم خرج من تحليله بنظرية الإدارة العلمية، فإن هنري فايول بدأ من القمة ونظر إلى الإدارة بوصفها عملية أو نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية، وفي كافة المجالات ـــ الصناعية والتجارية والخدمات، الحكومية والخاصة. وقد قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ست مجموعات. هي الوظائف الفنية (الانتاج)، والتجارية (البيع والشراء)، والمالية (التمويل والانفاق)، والمحاسبية والإحصاء، والصيانة، وأخيرا الوظائف الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

وقد وضع فايول المبادىء الأربعة عشر المشهورة، والتي كانت وما تزال إلى حد كبير مصدرا يستند اليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والشركات. وهذه المبادىء هي: التخصص وتقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، ووحدة الأمر، والطاعة والإنضباط، ووحدة التوجيه، والمركزية، وتدرج السلطة، والنظام، والمساواة، وتعويض العاملين، وثبات العاملين، والمبادأة، والتعاون، وانضواء المصلحة الشخصية في المصلحة العامة.

غير أن هذه المبادىء رغم تعددها لا تشمل أجزاء هامة[٦] مثل وضع الأهداف، ودوافع العاملين، ونظم المعلومات، والتطوير، والمسئولية الإجتماعية للمنظمة. وذلك مما يجعل هذه النظرية قاصرة عن مجاراة الظروف والتطورات التي حدثت منذ وقت إخراجها. ويجعل من الضروري دراستها مع غيرها من الأبحاث والنظريات الحديثة، حتى يكمل هذا القصور.

رابعا : تحليل العملية الإدارية

وقد سار جوليك على نهج فايول، فتناول العملية الإدارية وقسمها إلى عناصر سبعة[٧]، إسترشد بها الباحثون والممارسون عند معالجة وظائف الإدارة. وهذه العناصر

هي *:

١ ـ التخطيط : و يشمل وضع الخطة التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة.

٢ ـ التنظيم : وهو انشاء الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط السلطة والمسئولية و يوزع الأفراد على الأعمال الملائمة في الأقسام والإدارات المناسبة.

٣ ـ التوظيف : و يتضمن جلب الأفراد المناسبين الذين تتوفر فيهم الخصائص والمواصفات المطلوبة للوظائف التي يعينون فيها.

٤ ـ التوجيه : و يعني قيادة الافراد عن طريق تعليمات وارشادات وتوجيهات محددة.

٥ ـ التنسيق : وهو التوفيق بين الأفكار والأعمال والأفراد، والعمل على تحقيق أكبر فائدة ممكنة من تخصص الأجزاء وتكاملها.

٦ ـ التقرير : و يعني تسجيل سير العمل وتقدمه ومشكلاته ومعايير أدائه وإبلاغ الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كل ذلك.

٧ ـ إعداد الميزانية : و يتضمن التخطيط المالي والمحاسبي والرقابة على أعمال المنظمة.

خامسا : مدرسة العلاقات الانسانية

وهذه مدرسة تجريبية أخرى إتبعت نفس الأسلوب العلمي التحليلي الذي إتبعه تايلور في مدرسة الإدارة العلمية. ولكن مع إختلاف في نقطة التركيز. إذ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري ـ وان كانت في الواقع قد بدأت بداية مشابهة لمدرسة الإدارة العلمية حينما إستنجدت شركة و يسترن إليكترك الأمريكية، بإلتون مايو وطلبت منه دراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التى كانت تنتشر بين عامليها، بالاضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين

* تعرف هذه العناصر بلفظة (Posdcorb)، وهي مجموع الأحرف الأولى لمرادفات هذه العناصر باللغة الانجليزية.

الإدارة والعمال. فاتجه تفكير مايو نحو العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل، مثل الإنارة وظروف العمل وظاهرة التعب ــ نفس التفكير الذي كان شائعا في ذلك الوقت نتيجة لأبحاث تايلور ونتائجها. غير أن مايو سرعان ما حول تفكيره نحو العنصر الإنساني نتيجة لما أسفرت عنه التجربة الأولى ــ في مصنع الهوثورن بالشركة ــ من عدم وجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية والإضاءة.

وإكتشف مايو وزملاؤه في التجربة الثانية ــ التي تعرف بتجربة غرفة التجميع ــ مجموعة من النتائج الهامة. فقد أسفرت المعاملة الديمقراطية التي إتبعها المشرف في قيادة العاملات في غرفة التجميع عما يلي: التعاون مع الإدارة لتحقيق الإنتاج المطلوب. ومساعدة العضوات لبعضهن بعضا. وقبول الأوامر والإستعداد لتنفيذها. والشعور بالرضا والكيان الذاتي. وارتفاع الروح المعنوية. وإنتشار الألفة والمناخ الاجتماعي الطيب. وذلك عكس الظواهر السلبية التي كانت متفشية قبل إجراء هذه التجربة. مثل تقييد الإنتاج، وعصيان أوامر الإدارة، والنزاع بين الأفراد ورؤسائهم. وإرتفاع معدلات التأخير والغياب والشكاوى وعدم الثقة. وإنخفاض الروح المعنوية.

ثم قرر مايو وزملاؤه نتيجة لتجربة التجميع أن ينفذوا تجربة ثالثة، قاموا فيها بعقد مقابلات متعمقة مع عمال الشركة وإستمعوا لتقييمهم وآرائهم ووجهات نظرهم، فيما يتعلق بسياسة الإدارة في التعامل معهم، وطريقة الإشراف التي يتبعها الرؤساء، ونظم الأجور وساعات العمل والحوافز، ونوع العلاقات السائدة بينهم وبين الإدارة، والمشكلات الإنتاجية والإنسانية الأخرى.

وقد ساعدت هذه التجارب الثلاث ــ والتي إستغرقت في مجموعها ستة أعوام ــ في تعميق فهم مايو وزملائه لظاهرة العمل والعاملين والعلاقات. وقد أدى هذا الفهم إلى ظهور إتجاه جديد في الفكر الإداري يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد تبلورت أهم نتائجها فيما يلي:

١ ــ أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر جميعا. وذلك لما للإنسان من تركيب معقد ــ جسمي ونفسي وإجتماعي. الأمر الذي يستلزم معالجة واعية، حتي تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب.

٢ ــ أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية فحسب، ولكن هناك حاجات نفسية وإجتماعية عند العاملين، أهمها إحترام النفس وتأكيد الذات وإحترام الآخرين.

٣ ــ أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل، تعرف بالتنظيم غير الرسمي. ولهذه الجماعات تأثير كبير على تفكير أعضائها وإتجاهاتهم وقيمهم، ومن ثم دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم، و بينهم و بين الإدارة. الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم. ومن ثم فإن واجب الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعة، لا مجرد أفراد منفصلين.

٤ ــ أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل. إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات، فتجعلهم يحسون بالرضا وإرتفاع الروح المعنوية، فيتجهون إلى زيادة الانتاجية.

وقد أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثرا كبيرا على الفكر الإداري ــ كما أحدثته من قبل مدرسة الإدارة العلمية. وتجد أن المدرستين تتفقان وتختلفان في بضعة أمور. وربما يفسر ذلك اختلاف مهنة صاحبيهما. فقد كان تايلور فنيا ومهندسا، بينما كان مايو عالما نفسيا. وفيما يلي أهم نقاط الإتفاق والإختلاف، والتي تعطي في مجموعها ضوءا وأبعادا جديدة للباحثين وممارسي الإدارة.

١ ــ إتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج والوصول إلى تعميمات من واقع هذه النتائج.

٢ ــ التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإغفال الآخر. فقد إهتمت الإدارة العلمية بالعمل وركزت العلاقات الإنسانية إنتباهها على الإنسان.

٣ ــ التركيز أيضا على حل واحد أو طريقة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات. فأما تايلور فرأى أن الطريقة العلمية لدراسة العمل ومختلف جوانبه المادية هي الكفيلة بزيادة الإنتاجية وحل المشكلات. بينما رأى مايو أن القيادة الديمقراطية أو المهارة الإجتماعية هي الكفيلة بتحقيق أهداف الطرفين ــ الإدارة والعاملين.

٤ ــ النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين. فبينما كان تايلور يخاطب الجانب الإقتصادي في الإنسان، ويميل إلى النظرة التقليدية المادية للدوافع، إتجه مايو إلى الجانب النفسي وإتبع النظرة المتفائلة للإنسان، وهي أنه ليس مخلوقا إقتصاديا فحسب، ولكن الأهم من ذلك هو أنه مدفوع بحاجات اجتماعية وذهنية ونفسية.

٥ ــ الإعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة أو متبادلة. ومن ثم فإن الحل الواحد أو الطريقة المثلى التي توصلا إليها ترضي الطرفين. فتايلور يعتقد أن زيادة الإنتاجية هي السبيل لذلك، لأنه رأى مصلحة كل من الإدارة والعاملين في العائد المادي. بينما أكد مايو أن القيادة الديمقراطية هي الأحسن لأن مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب، ولكن يدخل فيها الجانب النفسي والإجتماعي.

٦ ــ إغفال كل من المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية، والتي يمكن أن تحدث آثارها الكبيرة على كل من الإدارة والعاملين. مثل الظروف الإقتصادية والتكنولوجية والإجتماعية.

سادسا : نظرية إتخاذ القرارات

ترجع هذه المدرسة إلى سيمون، الذي عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات. وذلك لما للأخيرة من أهمية بالغة في الحياة اليومية للمدير. وقد قام سيمون بتصنيف القرارات إلى روتينية أو مبرمجة، وقرارات إبداعية أو متجددة. ووضع لإتخاذ القرارات منهجا علميا يجب أن يسير عليه المدير. وهو تحديد المشكلة. وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، ووضع بدائل الحل، ومقارنة البدائل، واختيار الحل الأنسب[٨]. وقد ادخل

سيمون لفظة الأنسب أو المرضي على القرار، وتجنب لفظة الأمثل أو المثالي. وذلك للتنبيه للظروف التي تحيط بالقرار المتخذ. و بالتالي فإن القرار ليس بالضرورة أحسن القرارات ولكنه يجب أن يكون أكثرها ملائمة لمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه وإتخاذه. وقد تبع باحثون آخرون نفس المنهج الذي وضعه سيمون. وأضافوا على عملية إتخاذ القرارات أبعادا جديدة، بعضها سلوكي والآخر رياض وإحصائي وكمبيوتري. وذلك للمساهمة في رفع كفاءة إتخاذ القرارات.

سابعا : المدرسة السلوكية

تتميز هذه المدرسة في الإدارة عن سابقاتها ــ مثل الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، بأنها تنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها. وتأخذ في اعتبارها عددا وافرا من العوامل المؤثرة. وتتناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية، والعوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

فأما دراسة السلوك الفردي والجماعي فتشمل شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه. بالاضافة إلى الجماعات المحيطة به كالأسرة والمدرسة والاصدقاء وزملاء العمل. وذلك حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثر والتأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة.

كذلك توجه المدرسة السلوكية إهتمامها لدراسة العوامل البيئية التي توجد في المجتمع الكبير ــ من عوامل إقتصادية وتكنولوجية وإجتماعية وتعليمية. وتريد هذه المدرسة بذلك أن تساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها. ومن ثم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها.

ثامنا : المنهج الكمي للإدارة

وهذه هي إحدى المدارس الحديثة في الإدارة، والتي تحاول أن تعالج المشكلات الإدارية ـ الإنتاجية والفنية والتسويقية... الخ ـ عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن، والذي يعطي أكبر عائد أو أقل خسارة ممكنة. وتذهب النماذج الرياضية في ذلك إلى تحديد المشكلة، وجمع البيانات التي توضح أبعادها والعناصر المؤثرة فيها. ووضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به. والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق أقصى عائد أو أقل تكلفة. وتحديد المتغيرات التي تحيط بتطبيق هذا الحل. وإختبار تأثير هذه المتغيرات على الحل ووضع الرقابة والإحتياطات اللازمة لتطبيقه بنجاح. وتنفيذ الحل وقياس نتائجه، ومطابقة الأهداف بالنتائج، وتحديد الفروق أو الانحرافات لتقرير التعديل أو التغيير المناسب[٩].

وقد استطاعت الإدارة أن تستخدم عديدا من النماذج الرياضية، مثل طريقة برت، وتحليل التكلفة والعائد، وشجرة إتخاذ القرارات، وسلسلة ماركوف، ونظرية المباريات، وخطوط الإنتظار، وبضعة طرق أخرى من البرمجة الخطية وغير الخطية. وقد انتشر إستخدام الطرق الرياضية وبحوث العمليات في كثير من مجالات الإدارة مثل الإنتاج والتسويق وتخطيط القوى العاملة، في الصناعة والتجارة والخدمات.

تاسعا : مدخل النظم

ينظر مدخل النظم إلى المنظمة على أنها كيان متكامل أو منظومة. تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل. أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى و يتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا و يؤثر فيها. وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء، فإن الأجزاء الأخرى، ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا.

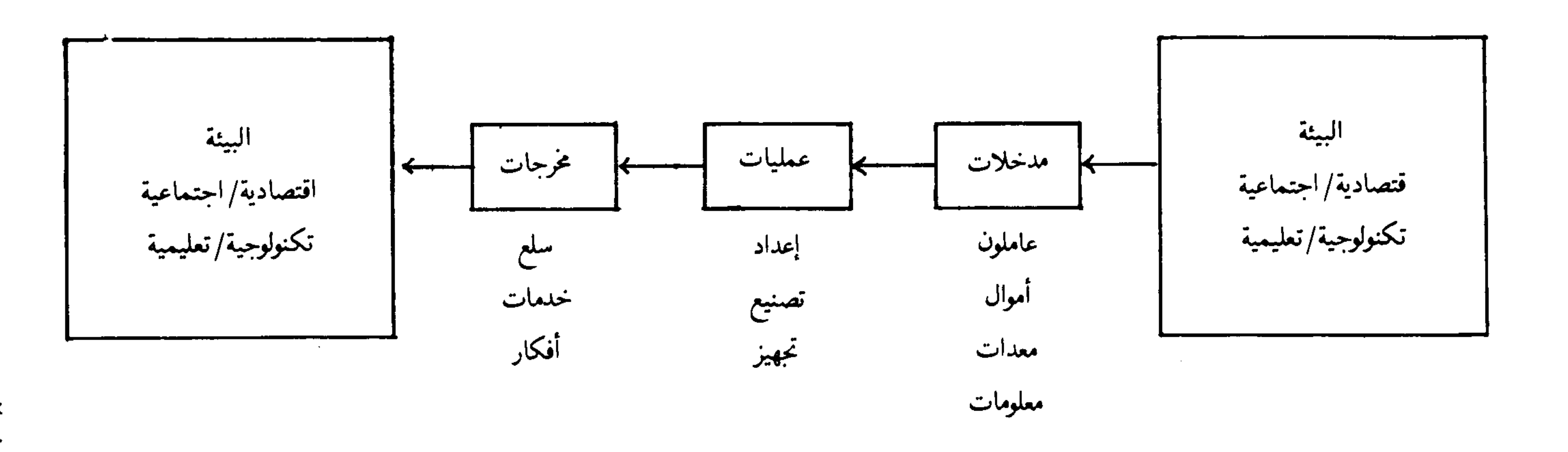
وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة : المدخلات والعمليات

والمخرجات (شكل ٢٣) فأما المدخلات فهي الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، بالاضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين توظفهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تلزمها لممارسة أعمالها. وأما العمليات فهي تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد. وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهازا حكوميا أو مؤسسة للخدمات. وفي كل من هذه الأنواع، أنواع أخرى جزئية، ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الاستخراجية والتحويلية والتجهيزية. وفي مؤسسات الخدمات توجد خدمات تعليمية وعلاجية وإجتماعية... الخ. أما المخرجات فهي المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين. والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع والخدمات والأفكار) و يكون قابلا للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

و يتناول مدخل النظم أيضا العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها. فيصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة[١٠]، أي أن بينها و بين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل وتأثر وتأثير. فهي تأخذ المدخلات من المجتمع الذي تعيش فيه، وتمارس أنشطتها في هذا المجتمع، ثم تقدم له أيضا مخرجاتها. وتتكرر هذه الأنشطة لخدمة المجتمع والمنطقة التي تعيش فيها المنظمة. و بالتالي فإن ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية وإجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية، تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها. كما أن هذه الأخيرة بدورها تحدث أثرها على المجتمع. وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخذ والعطاء، ما دامت المنظمة تمارس أعمالها وما دام المجتمع في حاجة إليها.

عاشرا : العنصر التكنولوجي

ترتبط بمدخل النظم النظرية التكنولوجية، والتي تبرز تأثير الجانب الفني على



شكل (٢٣) المنظمة والبيئة

هيكل المنظمة وسياساتها وسلوكها[11]. فهناك اختلاف في التكنولوجيا التي تستخدمها المشروعات الصناعية، والتجارية، والخدمات ــ الحكومية والعامة والخاصة. وكذلك هناك إختلافات في التكنولوجيا المستخدمة في كل قطاع من هذه القطاعات. ففي المشروعات الصناعية مثلا توجد مصانع انتاج الطلبيات والكميات الصغيرة، ومصانع الانتاج الكبير، ومصانع العمليات. وفي المشروعات التجارية تجد مؤسسات النقل، والصيانة، والمصارف، والتخزين... وحيث أن كلا من هذه الأجهزة والشركات والمؤسسات تختلف في طبيعة عملها، وفي الوسائل والأساليب التكنولوجية التي تستخدمها، فهي تبعا لذلك تختلف في تركيبها التنظيمي ــ هيكلها وتوزيع السلطة وتفويضها ونطاق الإشراف ودرجة المركزية واللامركزية، وتكوين القوى العاملة فيها من حيث العدد والتخصص والمهارات والتدريب المطلوب لأداء الأعمال. فالهيكل التنظيمي لمصنع مثلا يختلف عنه في وزارة، وعنه في مصرف. والأفراد الذين يعملون في مؤسسة للصناعات الثقيلة يختلفون في المؤهلات والمهارات والخبرات عن أولئك الذين يعملون في شركة للنقل، أو في ديوان الخدمة المدنية، أو في مصلحة الجوازات. وكذلك تحدث الإختلافات التكنولوجية في طبيعة العمل ووسائله، اختلافات في سلوك العاملين وانتاجيتهم وعلاقاتهم ودرجات رضاهم. فالعاملون الذين يتميزون بمستويات عالية من التخصص والطموح، يرضون إذا كانوا يزاولون أعمالا تمكنهم من إستخدام خبراتهم. والعاملون الذين يجدون فرصة للتنمية والتطوير الذاتي يرضون أكثر من أولئك الذين لا يجدون هذه الفرصة. والعاملون الذين تتميز وظائفهم بالرتابة والتكرار يسرع الملل إلى نفوسهم أكثر من أولئك الذين تتصف أعمالهم بالحركية والتنويع.

وقد أوضح الباحثون[12] أن هناك نموذجين للمنظمات. أحدهما يعرف بالنموذج الميكانيكي والآخر بالعضوي. فأما الأول فيتميز بالاستقرار والثبات النسبي، والرسمية في الهيكل والعلاقات: مثل التحديد الدقيق للسلطة والمسئولية، والإلتزام بالتسلسل الهرمي، واتباع القنوات الرسمية للإتصال، واتباع خطوات العمل كما هي محددة في

التوصيف الوظيفي. و ينطبق هذا النموذج على المنظمات التي تسير أعمالها على وتيرة واحدة، ولا يحدث تغيير سريع أو جذري في أهدافها وطبيعة أعمالها.

وأما النموذج العضوي فهو ذلك الذي يستخدم في المنظمات التي تتسم أعمالها بالتنوع والتغير. وكذلك تلك التي تعمل في ظروف غير مستقرة مثل تقلبات السوق وتغير العرض والطلب. و يتكون هذا النموذج من تنظيم مرن ينحو تجاه اللامركزية، وتفويض السلطة، والمرونة في الإشراف، والقابلية للتعديل في الإختصاصات، وعدم التقيد بقنوات الإتصال الرسمية. و يكون التركيز والإهتمام في هذا النموذج على بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج التي تتنوع وتتغير، وتعديل أو تغيير الطرق والوسائل اللازمة لتحقيقها — وليس على مجرد اتباع اجراءات رسمية أو روتين ثابت.

وقد توسع الباحثون في نظرية العنصر التكنولوجي، فأضافوا عليها العوامل البيئية الأخرى المؤثرة في المنظمة[١٣]. مثل الظروف الإقتصادية العامة، والعوامل التكنولوجية والتعليمية التي توجد بالمجتمع الكبير. و بذلك تكمل هذه النظرية مدخل النظم، وتنبه الإدارة إلى ضرورة التعرف على العوامل البيئية ودراسة التأثير المتبادل بين هذه العوامل من ناحية، و بين أهداف المنظمة وخططها وهيكلها وسياساتها وأساليبها من ناحية أخرى. وذلك حتى تستطيع الإدارة إتخاذ قرارات أفضل، وتتوصل إلى أكفأ الطرق للتعايش مع البيئة المحيطة بها وتحقق المصالح المشتركة بينها.

أحد عشر : الإدارة بالأهداف

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من المدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها. فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية، وتساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول ادماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير

الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة[١٤].

وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة. فتسير حسب الخطوات الآتية:

١ ــ يقوم المرؤوس برسم خطة بدئية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة ــ والتي تكون عادة سنة، والطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الأهداف، والمعايير التي يمكن أن تقيس درجة النجاح في بلوغ الأهداف.

٢ ــ يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة و يعدلان فيها، حتى يتوصلا إلى الخطة (أو ورقة العمل) التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة. وهنا تتحدد أدوار كل من الطرفين، أي الواجبات التي سيقوم المرؤوس بأدائها، والمساعدات والتسهيلات التي سيقوم الرئيس بتقديمها للمرؤوس أثناء تأدية عمله.

٣ ــ يقوم المرؤوس بالتنفيذ، و يقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة. فهو يشرف على عمل المرؤوس و يقف على تقدمه في مراحله المحددة، و يتعرف على المشكلات التي تستجد و يبحث طرق حلها، و يقدم للمرؤوس ما يحتاج من امكانات أو تسهيلات ــ مادية أو معنو ية.

٤ ــ عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل، تبدأ عملية التقو يم، بواسطته هو والرئيس. فيتم إستعراض النتائج وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا. وتبحث الأخطاء والفروق ــ إن وجدت ــ وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها وتوضع طرق علاجها وتصحح الأخطاء، و يفكر الرئيس والمرؤوس في الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل. ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

مزايا ومشكلات الإدارة بالأهداف :

يمكن أن تحقق الإدارة بالأهداف ــ بالمفهوم الذي سبق شرحه ــ كثيرا من المزايا، على رأسها زيادة الانتاجية، وانسجام العلاقات، وتقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، ورفع الروح المعنوية للأفراد، والتشخيص الجيد لمشكلات العمل والتوصل إلى الحلول العملية لها، وتطوير كل من العمل والأفراد.

غير أن هناك من جهة أخرى مجموعة من المعوقات[١٥] مثل صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد والأهداف الكلية للمنظمة، وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للنتائج المراد تحقيها وخاصة في أعمال الخدمات. والجهد الكبير الذي تتطلبه من جانب الرؤساء والمرؤوسين. والأعباء الورقية والمستندية المستخدمة في الإعداد والتخطيط والمناقشات، والوقت المستنفد في ذلك، وإرتفاع التكاليف. والتدريب اللازم للرؤساء والمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بهذه المجهودات. والوعي الذي يجب توافره بدرجة كبيرة ــ من جانب الإدارة العليا والمستويات التي تليها والعاملين. وتأثير العوامل المحيطة على هذا الأسلوب الجديد في الإدارة، مثل قيم المجتمع، وفكرة المشاركة، ومدى ارتفاع دوافع التحصيل والإنجاز عند الناس، ودرجة التقدم والتطور التي يوجد عليها المجتمع.

ولكي تتمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، بالنجاح المرغوب، والحصول على المزايا التي يمكن أن يحققها، فهناك شروط أو احتياطات تجب مراعاتها. وعلى رأس هذه الشروط العناية بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا. وضرورة التوفيق والتنسيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد ــ على المدى القصير والمتوسط والطويل. والعناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء. وتوفير الإمكانات المادية والفنية اللازمة. وانشاء نظام دقيق للمعلومات. وتدريب كل من المديرين والموظفين وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة، وترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد.

وتوفير قدر كبير من الموضوعية عند تقو يم الأداء وقياس النتائج. وامداد العاملين بالحوافز ــ المادية والعنوية ــ اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من الجهود لأداء أعمالهم وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها.

ثاني عشر: الإدارة بالاستثناء

تعد الإدارة بالإستثناء صورة من صور التفو يض، يستخدمها المدير لتسيير أمور إدارته أو قسمه دون تدخل مباشر منه[16] فهو يضع حدودا أو إطارا يستطيع مرؤوسوه أن يتحركوا خلاله، و يتصرفوا في مسائل العمل على ضوء هذه الحدود. ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات إستثنائية تخرج عن الإطار المحدد. و بذلك يتفرغ المدير للأعمال الهامة التي تتطلب جهدا ووقتا وتفكيرا، مثل التخطيط وتحليل البيانات والتنبؤ ودراسة المشكلات و بحث نواحي التطو ير، إلى غير ذلك من أنشطة تخطيطية وتنظيمية ورقابية.

و يوضح الشكل (٢٤) درجات الإدارة بالاستثناء. فما دامت الأعمال تسير في منطقة (أ)، فإن المرؤوس يتصرف طبقا للإطار الذي وضعه المدير، دون حاجة للرجوع إليه أو استشارته أو أخذ موافقته. وفي منطقة (أَ) تستجد حالات ليست مطابقة للإطار المحدد، ولكن اختلافها بسيط، فيمكن للمرؤوس بشيء من حسن التصرف أن يعالجها. أما منطقة (ب) فتمثل حالات تختلف إختلافا كبيرا عن الإطار المحدد. وهنا يبلغ المرؤوس رئيسه و يتصرف في الأمر بعد إستشارته. وأخيرا تمثل منطقة (جـ) الحالات الإستثنائية، التي تغاير تماما تلك الحالات التي يغطيها الإطار. وهنا يتدخل المدير بنفسه ليتصرف فيها حسبما يراه مناسبا.

ويمكن أن تحقق الإدارة عددا من المزايا من إتباع أسلوب الإدارة بالاستثناء. وذلك كما يلي:

١ ــ تفرغ المدير أو الرئيس للأعمال الهامة غير الروتينية لكي يعطيها ما تستحق من إهتمام، فيتقنها ويحقق الغرض المطلوب منها.

أ أَ ب ← → جـ

الإطار الذي يتصرف فيه المرؤوس ـ دون الرجوع للرئيس

اختلاف طفيف

اختلاف كبير يبلغ المدير

الحالات الاستثنائية المدير يتدخل

شكل (٢٤) الإدارة بالاستثناء

٢ ــ توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للمرؤوسين، حسب قدراتهم.

٣ ــ حسن إستغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين، حيث يركز كل فريق على العمل الذي يمكنه إجادته.

٤ ــ اتاحة الفرصة للمرؤوسين للتصرف في الحدود المرسومة، وفي الحالات المتشابهة أو التي تختلف اختلافا طفيفا عن هذه الحدود. وفي ذلك تدريب لهم وتنمية لبعض قدراتهم ومهاراتهم.

٥ ــ إرتفاع الروح المعنوية للمرؤوسين، لعدم إضطرارهم للرجوع إلى رؤسائهم في كل صغيرة وكبيرة، ولشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف ــ ولو في حدود.

ولكي يتم تطبيق الإدارة بالاستثناء بنجاح، وتفيد الإدارة من هذه المزايا، فهناك عدة اعتبارات تجب ملاحظتها. وفيما يلي أهم هذه الإعتبارات.

١ ــ فهم قدرات العاملين، ورغباتهم وإستعدادهم للعمل، وقدرتهم على التصرف دون الرجوع إلى رؤسائهم.

٢ ــ وضوح معايير الأداء التي يتوقع من العاملين مقابلتها.

٣ ــ تدريب العاملين على أعمالهم، وتمهيدهم ذهنيا لتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء.

٤ ــ وجود نظام كفء للمعلومات يمد العاملين بالبيانات التي يحتاجون إليها في تسيير العمل.

٥ ــ وجود دليل واضح للإجراءات يحتوي على أنواع الإجراءات وكيفية تطبيقها والنواحي التي تطبق فيها. على أن يعدل هذا الدليل كلما حدثت تغيرات تستدعي ذلك.

٦ ــ مراقبة أداء العاملين، والتأكد من ملائمة أسلوب الإدارة بالاستثناء لقدراتهم ودوافعهم.

٧ ـ التنبه للإنحرافات أو الفروق التي تحدث في الأداء ـ عن المعايير المقررة، وبحث أسبابها وطرق علاجها.

٨ ـ التدخل في الوقت المناسب عند حدوث الحالات الإستثنائية، واتخاذ القرارات الملائمة لها.

ثالث عشر: الإثراء الوظيفي

ووثيق الصلة بالإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء، أسلوب بدأت جذوره في منتصف هذا القرن، ثم تطور وأجرى عليه الكثير من البحوث والدراسات. ذلك هو الإثراء الوظيفي. وقد بدأ هذا الأسلوب بفكرة سلوكية بسيطة. وهي أن التخصص الدقيق جعل العاملين يركزون على جزئيات صغيرة من العمل، تستغرق وقتهم وتستنفد جهدهم، ولكنها لا تمتص طاقاتهم ومهاراتهم والأفكار الإبداعية التي قد تتوافر عند بعضهم ـ وخاصة أولئك الذين يتمتعون بمستوى عال من الدوافع والطموح، والرغبة في التطوير الذاتي وفي اعطاء الوظيفة قدرا من الجهد والفكر، وليس فقط الوقت الروتيني المطلوب للعمل. وقد لاحظ الباحثون أن التخصص الدقيق يصيب العاملين بالملل والشعور بعدم الأهمية والإحباط. فهذا جامعي كان يظن أنه سيطبق الأفكار التي تعلمها في الجامعة في عمله. وهذا مهني متخصص يتطلع إلى صب مهاراته في وظيفته حتى يحقق فيها مستويات عالية من الإنجاز. وغيرهم كثيرون، ولكنهم لا يجدون الفرصة لذلك نتيجة للتحديد الشديد لأعمالهم والتقييد الدقيق لمهامهم.

لذلك فكر الباحثون ـ وكان رائدهم مديرا في شركة آي بي إم، أن يوسع وظيفة الفرد، فينتقل بها من مجرد تكرار واجبات نمطية محددة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية، ليست مختلفة عنها وإنما قريبة منها داخلة في نطاق تخصصها. وذلك بقصد إمتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف، وإمداده بالفرصة الملائمة لإستيعابها. ثم تطور هذا الأسلوب إلى ما يعرف بالإثراء الوظيفي، والذي يضيف على الموظف مسئوليات جديدة

ـــ وليس فقط عددا من الواجبات أو الأنشطة الإضافية[17].

فمثلا يلقى على الموظف عبء حل مشكلة معينة أو الإشتراك في إتخاذ قرار أو إجراء دراسة، أو الإنضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعا جديدا و يضع تصورا للخطة الملائمة لتنفيذه. و يفيد هذا الأسلوب في أنه ينقل الموظف ـــ المتخصص والمهني ـــ من مجرد منفذ، إلى مشترك بنصيب معين في العملية الإدارية، في تخطيط ورقابة العمل الذي يؤديه. و بذلك تشبع حاجاته النفسية والذهنية والإجتماعية. ومن جهة أخرى تتوسع مهاراته وتصقل خبراته وتزيد معلوماته، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على العمل، فيتوقع أن يطوره ويحسن مستويات أدائه و يزيد فعالية نتائجه.

وجدير بالإدارة أن تأخذ هذا الأسلوب في إعتبارها حتى تفيد من مزاياه. غير أن هذا الأسلوب لا يمكن تطبيقه في كل الحالات دون تمهيد وإتخاذ عدد من الإحتياطات. وفيما يلي الجوانب التي يجب أن تدرسها الإدارة جيدا قبل التفكير في تطبيقه.

١ ـــ أهداف المنظمة وطبيعة عملها والتركيب التنظيمي فيها، ميكانيكيا أو عضويا.
٢ ـــ طبيعة الوظائف الموجودة من حيث رتابتها وتكرار أعبائها، أو تنوعها وتفرع أنشطتها.
٣ ـــ دوافع الأفراد ومستويات طموحهم، فالعاملون يختلفون، إذ توجد عند بعضهم دوافع عالية متنوعة وعند آخرين دوافع قليلة.
٤ ـــ رغبة الأفراد في التوسع أو الإثراء الوظيفي. فقد يفضل بعضهم الوظائف الروتينية التي لا تتطلب مجهودا فكريا كبيرا. بينما يرغب آخرون في الوظائف الإبداعية.
٥ ـــ الأنظمة واللوائح المعمول بها والتوصيف الجاري للوظائف ومدى مرونته.
٦ ـــ الأنظمة الأخرى مثل الحوافز والإتصالات، والأساليب القيادية التي يتبعها الرؤساء والمشرفون.
٧ ـــ وجهة نظر الإدارة نحو الإثراء الوظيفي، ومدى ما توليه من أهمية للتطوير

والإبداع وإشباع حاجات العاملين لإثبات الذات.

خلاصة

كانت مهمتنا في هذا الفصل هي إستعراض أهم المدارس الفكرية في الإدارة، قديمها وحديثها. فعرضنا أولا للنموذج البيروقراطي كما وضعه فيبر. والذي يتكون من خصائص رسمية محددة هدفها تحصيل الكفاءة القصوى. وأوضحنا أن هناك فروقا بين هذا النموذج المثالي وما يحدث في الحياة العملية، وأنه يغفل عوامل هامة لها تأثيرها على الإدارة.

ثم تناولنا مدرسة الإدارة العلمية لتايلور، والتي ركزت على دراسة جانب العمل — طرقه وأساليبه وأدواته، على أسس علمية موضوعية للتوصل إلى الطريقة المثلى للأداء، وذلك بهدف تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة. وذكرنا المبادىء التي وضعها تايلور لزيادة الانتاجية وألمحنا لتأثير هذه المدرسة الفكرية على ممارسات الإدارة. وأشرنا في نفس الوقت لإغفالها لدراسة العنصر الإنساني بنفس الموضوعية والعلمية التي تمت بها دراسة عنصر العمل.

وعرضنا بعد ذلك لنظرية فايول في الإدارة وتقسيمه لوظائف المشروع، ومبادىء الإدارة الأربعة عشر. وعرضنا كذلك للعملية الإدارية كما حددها جوليك في سبعة عناصر رئيسية، وسار بها على نهج فايول. وهذه العناصر هي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتقرير واعداد الميزانية.

ثم انتقلنا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها مايو، وركز فيها على العنصر الإنساني فدرسه دراسة مستفيضة وخلص إلى نتائج هامة للإدارة تتعلق بالدوافع، والتنظيم غير الرسمي، والمهارة القيادية، والحوافز. وذكرنا أن تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية لم يكن أقل من تأثير مدرسة الإدارة العلمية، وأن النظريتين تكملان بعضها إذ تعنى واحدة بالعمل والأخرى بالإنسان.

وبعد ذلك تناولنا نظرية سيمون في إتخاذ القرارات، والتي تعتبر إتخاذ القرارات قلب العملية الإدارية، وتشرح أنواع القرارات وخطوات صنعها، وضرورة دراسة كافة العوامل المحيطة بالقرار حتى يتوصل المدير إلى القرار الأنسب. ثم عرجنا على المدرسة السلوكية التي تتناول قضية السلوك بمنظار شامل يحتوي على كافة العوامل المؤثرة — فردية وإجتماعية وبيئية. والمنهج الكمي للإدارة، الذي يطبق النماذج الرياضية على المشكلات الإدارية ليجد لها الحلول التي تحقق أقصى عائد وأقل تكاليف ممكنة.

ثم تناولنا مدخل النظم الذي يعالج المنظمة من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والبيئة المحيطة بها. وعرضنا للعنصر التكنولوجي والتي جاءت نتيجة بحوث عملية لتوضح تأثير أسلوب العمل على ممارسات الإدارة، وكذلك تأثير العوامل البيئية الأخرى — الفنية والإجتماعية. ثم ناقشنا مدرسة الإدارة بالأهداف والنتائج والأسلوب الذي تتضمنه ومزاياه ومشكلاته، وذكرنا بعض الشروط الهامة اللازمة لنجاح الإدارة بالأهداف. وتناولنا كذلك الإدارة بالاستثناء وعرضنا لصور الإستثناء التي تتيحها الإدارة للعاملين، ومزايا هذا الأسلوب وأهم الإعتبارات الواجبة عند تطبيقه. وأخيرا عرضنا للإثراء الوظيفي، أحد الأساليب الحديثة المتبعة لتنمية الأفراد وتطوير المنظمات، وتأثير هذا الأسلوب على الأفراد والانتاج، والإحتياطات اللازمة لتطبيقه.

أسئلة للمناقشة

١ ــ قارن بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الانسانية، وبين كيف يمكن أن يفيد المدير منهما في تسيير أمور إدارته.

٢ ــ أثبتت الممارسة العملية للبيروقراطية إختلافا بعيدا عن النموذج الأمثل الذي وضعته النظرية. لماذا؟ وهل عندك علاج لمشكلة البيروقراطية. ما هو؟ وكيف يمكن تطبيقه؟

٣ ــ ماذا تتميز به المدرسة السلوكية عن غيرها من مدارس الفكر الإداري؟

٤ ــ ما المقصود بمدخل النظم؟ ضع وصفا تحليليا لإدارتك من خلال هذا المدخل.

٥ ــ اشرح كيف يسهم مدخل النظم في تحسين الفعالية الكلية للمنظمة.

٦ ــ اضرب مثالا من الإدارة أو الجهاز الذي تعمل فيه عن تأثير العنصر التكنولوجي على: أ ــ العمل، ب ــ العلاقات بين الإدارة والموظفين.

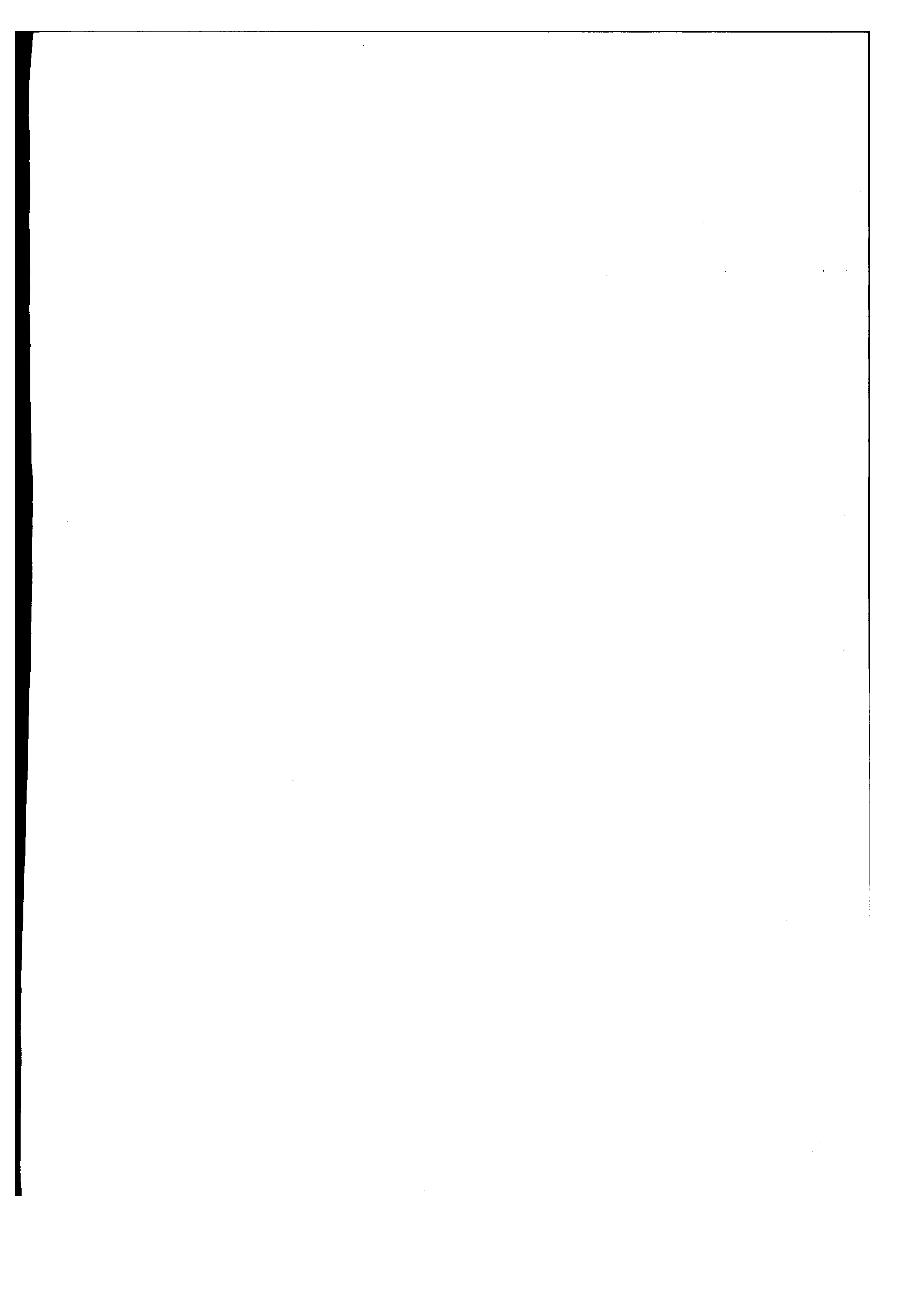
٧ ــ هل تعتقد أن أسلوب الإدارة بالأهداف صالح للتطبيق قي إدارتك؟ إشرح الأسباب.

٨ ــ ما هي خطوات الإدارة بالأهداف؟ وكيف تميزها عن الأسلوب «المعتاد» في الإدارة؟

٩ ــ ضع قائمة بأهم المزايا والمشكلات التي يمكن أن تتوقعها إذا طبقت الإدارة بالأهداف في جهازك.

١٠ ــ عرف الإدارة بالاستثناء، ووضح ــ إذا فكرت في تطبيقها ــ كيف يمكنك الإفادة منها، وماهي العوامل التي يجب دراستها قبل التطبيق؟

١١ ــ ما المقصود بالاثراء الوظيفي، هل يمكنك الإفادة منه، كيف؟ وما هي الإحتياطات الواجبة لتطبيقه؟



الفصل العاشر

التنمية والتطوير الإداري
بالمملكة العربية السعودية

- البيئة السعودية
- التنظيم الإداري بالمملكة
- أجهزة التنمية بالمملكة
- خصائص التنمية الإدارية بالمملكة
- مستقبل التنمية والتطوير الإداري بالمملكة

الفصل العاشر

التنمية والتطور الاداري بالمملكة العربية السعودية

● إن النظريات الإدارية الواسعة الإنتشار الآن هي نظريات غربية، نشأت في ثقافات و بيئات معينة، وفي ظل أنظمة سياسية وإجتماعية وتحت إفتراضات معينة، لتحقيق أهداف محددة خاصة بتلك المجتمعات الغربية. ولا شك أن هذه الثقافات والإفتراضات والأهداف تختلف في شكلها وجوهرها عن نظيراتها في الدول الأخرى — وخاصة في الدول النامية. وهذا هوما أدى إلى عدم نجاح تطبيق هذه النظريات في الدول النامة. أو عدم نجاحه بنفس الدرجة التى نجدها في الدول الغربية المتقدمة.

إن الإدارة اليوم — كما أكدنا في الفصل الأول — عملية إجتماعية مستمرة تعمل في بيئة معينة تتأثر بها وتؤثر فيها. ولكي نفيد من النظريات المتاحة في الفكر الإداري الإفادة القصوى، ونتوصل إلى تطبيق أفضل لهذه النظريات وتطويرها واكتشاف الممارسات السليمة للإدارة، فان السبيل لذلك هي دراسة البيئة المحيطة بأبعادها المختلفة. وتفهم تأثيرها، ومن ثم وضع السياسات الإدارية الملائمة في ضوء الأهداف المحددة — القصيرة والطويلة الأجل.

لذلك نرى من المفيد أن ندرس تجربة المملكة العربية السعودية للتنمية الإدارية. فنعرض أولا للعوامل البيئية المحيطة بالإدارة. ثم الإطار العام للتنظيم الإداري بالمملكة، فالأجهزة المختصة بالتنمية والتطوير الإداري. وتتميز هذه الأخيرة بأهمية خاصة في الدول النامية. ذلك لأن بناء المؤسسات عنصر لازم للتنمية. اذ يتم في هذه المؤسسات وضع المفاهيم وتحديد الأهداف وإرساء القيم والقواعد التي سوف تبنى عليها ممارسات الإدارة. كما يتم فيها رسم الإطار البيئي الذي تعمل الإدارة من خلاله. ثم ننتقل بعد ذلك إلى مناقشة ما أسفرت عنه التجربة السعودية للتنمية من

مزايا ومشكلات. وأخيرا نستعرض أهم العناصر التي يمكن أن تسهم في نجاح التنمية والتطوير الإداري بالمملكة.

أولا : البيئة السعودية

تحتل المملكة العربية السعودية موقعا إستراتيجيا هاما على خريطة العالم. وتبلغ مساحتها أكثر من مليون كيلومتر مربع. و يعيش ٥٤٪ من سكانها في المدن و ٤٦٪ في المناطق الريفية! وقد كرم الله المملكة إذ جعل بها بيته الحرام، قبلة المسلمين في مشارق الأرض ومغاربها، ومسجد الهادي البشير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم. وأنعم عليها بثروات طبيعية هي النفط والغاز الطبيعي و بضعة معادن وأحجار ومواد أولية، مثل الذهب والفضة والنحاس والزنك والحديد والفوسفات والرصاص والألمنيوم والرخام واليورانيوم والبوتاس والبلاتين والاسبستوس والأسمنت والجبس والحجر الجيري والطفل والبازلت والرمل الزجاجي.

وتهدف المملكة إلى تحقيق التقدم الإقتصادي وتوفير الرفاهية لأفراد المجتمع. وقد دأبت على ذلك الخطط الخمسية التي قامت كل خطة منها بتنفيذ برنامج مرحلي نحو هذا الهدف الكبير. فقد كانت الخطة الخمسية الأولى (١٣٩٠ ــ ١٣٩٥هـ) تهدف في المدى القصير والطويل إلى إنشاء التجهيزات الأساسية، وتحسين الخدمات الحكومية، والنهوض بمستوى إدارة الإقتصاد، وفي المدى الطويل تنمية الموارد البشرية. ثم هدفت الخطة الخمسية الثانية (١٣٩٥ ــ ١٤٠٠هـ) إلى الإستمرار والتوسع في التجهيزات الأساسية، والتوسع في إنشاء المؤسسات الحكومية التي تخدم أغراض التنمية. وعلى المدى الطويل تشجيع إقامة الصناعات الوطنية التي تستفيد من الطاقة الوافرة، وتصدير منتجاتها إلى الخارج. وتشجيع القطاع الخاص ودعمه عن طريق المساعدات المالية والفنية والإدارية، واستقدام القوى العاملة الأجنبية التي تلزمه، وتشجيع الهجرة الداخلية للقوى البشرية. وتطوير الإدارة وتحسين أساليبها وممارساتها. والإستمرار في

تنمية الموارد البشرية الوطنية وتطوير قدراتها ومهاراتها بالشكل الذي يقابل الاحتياجات المتزايدة للتنمية. وتجيء الخطة الخمسية الثالثة (١٤٠١ ــ ١٤٠٥هـ) لتكمل البرامج التي حققتها الخطتان الأوليان، وتفيد من تجاربهما والمشكلات التي حدثت فيهما. وأهمها إستمرار الحاجة إلى القوى العاملة الأجنبية، وإقتصار الصناعة على القطاعات الوسيطة كالبناء والنقل والتوزيع، وليس الصناعات الإنتاجية.

وتختلف الظروف التي وضعت فيها الخطة الثالثة عن تلك الظروف التي أحاطت بالخطتين الأوليين. ففي الخطة الأولى كانت هناك عقبات مالية هي عجز ميزان المدفوعات في السنتين السابقتين لإعدادها[٢]. وقد زالت هذه العقبات في الخطة الثانية وأصبحت لدى المملكة إمكانات مالية ضخمة. وفي الخطة الأخيرة لم تزد الإمكانات المالية للمملكة فحسب، بل أصبح لها دورها الإقتصادي باعتبارها أكبر مصدر للنفط. بالاضافة إلى التحسن الملموس الذي طرأ على التجهيزات الأساسية والخدمات الحكومية ــ العلاجية والإجتماعية والتعليمية والإعلامية، وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين. لذلك فإن الخطة الثالثة تركز على أهداف متنوعة بعيدة المدى. ومن هذه الأهداف الهامة تنويع الإقتصاد الوطني عن طريق توجيه رؤوس الأموال إلى المشروعات الإنتاجية في قطاعات الزراعة والصناعة. ووضع السياسات النقدية والمالية التي تكفل تحقيق أهداف التنمية. وإعداد وتنمية القوى العاملة الوطنية وزيادة إنتاجيتها وتطوير مهاراتها، والتشغيل الأمثل للقوى العاملة الأجنبية، وإحلال الأولى محل الأخيرة. هذا إلى جانب تطوير الإدارة والرقي بأساليبها وممارساتها حتى تتمكن من تحمل مسئولياتها في تنفيذ مراحل هذه الخطة. وترتكز المملكة العربية السعودية في كل ذلك على الشريعة الإسلامية. وتستند في وضع خططها وتنفيذ برامجها إلى القواعد الإسلامية التي يضعها القرآن الكريم والسنة الشريفة والتي يمكن عن طريقها تحقيق التقدم الإقتصادي والإجتماعي المنشود.

وبالتالي يمكن أن نلخص أهم ملامح البيئة السعودية، والتي تحيط بخطط التنمية ــ ومن ثم بالأساليب الإدارية ــ فيما يلي:

١ ــ الجانب الديني الأساسي :

و يتمثل في الشريعة الإسلامية.

٢ ــ الجانب الطبيعي الجغرافي :

أ ــ المساحة الاستراتيجية الهامة.

ب ــ الثروات الطبيعية والمعدنية.

٣ ــ الجانب الإجتماعي والثقافي :

أ ــ التمسك بالتراث والحفاظ على التقاليد.

ب ــ التركيب القيمي للمدن والريف.

جـ ــ الهجرة الداخلية من المناطق الريفية.

٤ ــ الجانب الإقتصادي :

أ ــ نظام الإقتصاد الحر .

ب ــ التنويع في بنية الاقتصاد الوطني.

جـ ــ توسيع المشروعات الحكومية.

د ــ نمو القطاع الخاص.

هـ ــ تحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

٥ ــ العنصر البشري :

أ ــ الحاجة إلى القوى العاملة الأجنبية.

ب ــ نمو القوى العاملة الوطنية.

جـ ــ تزايد نسبة التعليم.

٦ ـ الأهداف المستمرة :

أ ـ الحفاظ على الدين الإسلامي وترسيخ قيمه وتطبيق شريعته.

ب ـ التنمية الإقتصادية وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع.

جـ ـ بناء قوى عاملة وطنية تتمتع بالكفاءة والقدرات اللازمة.

ثانيا : التنظيم الإداري بالمملكة

بدأت الإنطلاقة الإدارية للمملكة بانشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ، والتعديلات التي أدخلت على نظامه عام ١٣٧٧هـ[٣]. و يرأس المجلس جلالة الملك و ينوب عنه نائبان، و يتكون من الوزراء التنفيذيين ووزراء الدولة، و يساعده جهازان هما الأمانة العامة وديوان رئاسة المجلس. و يتولى مجلس الوزراء رسم سياسة الدولة والاشراف على تنفيذها. ويملك السلطات التنظيمية والتنفيذية والإدارية. وهو مصدر جميع شئون وزارات الدولة والمصالح الأخرى. وقرارات مجلس الوزراء نهائية قابلة للتنفيذ، إلا ما يحتاج منهالإستصدارأوامر ومراسيم ملكية.

و يتألف مجلس الوزراء من وزارات الخارجية، والداخلية، والدفاع والطيران، والمالية والإقتصاد الوطني، والبترول والثروة المعدنية، والصناعة والكهرباء، والحج والأوقاف، والإعلام، والعدل، والشئون الاجتماعية، والصحة، والمعارف، والتعليم العالي، والزراعة والمياه، والشئون البلدية والقروية، والأشغال العامة والإسكان، والعمل والشئون الإجتماعية، واليريد والبرق والهاتف، والتجارة والتموين، والمواصلات، والتخطيط. ولهذه الوزارات فروع في مناطق المملكة ــ الوسطي والشرقية والغربية والشمالية والجنوبية ــ تؤدي الخدمات اللازمة لسكان المدن والقرى بهذه المناطق.

وتوجد إلى جانب هذه الوزارات، مصالح مستقلة هي ديوان المظالم، والديوان العام للخدمة المدنية، وديوان المراقبة العامة، وهيئة الرقابة والتأديب، والمجلس الأعلى

للقضاء، والرئاسة العامة لشئون الحرمين، ورئاسة إدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد، والرئاسة العامة لتعليم البنات، والرئاسة العامة لرعاية الشباب، والحرس الوطني، ورئاسة الإستخبارات العامة.

أما الأجهزة الإستشارية والرقابية، فهي الديوان العام للخدمة المدنية، وهيئة الرقابة والتأديب، وإدارات التفتيش، وتختص بالجوانب الإدارية. وديوان المراقبة العامة، وإدارة التمثيل المالي بوزارة المالية، والمدقق الوزاري، وتختص بالجوانب المالية. هذا بالاضافة إلى هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، التي تتولى شئون الأخلاق والسلوك العام.

و يوجد بالمملكة عدد من المؤسسات العامة هي: مؤسسة النقد العربي السعودي، ومؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، والمؤسسة العامة لخطوط حديد المملكة العربية السعودية، والمؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية، والمؤسسة العامة للكهرباء، والمؤسسة العامة لتحلية المياه، والمؤسسة العامة للموانيء، والهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، والمؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق، وجمعية الهلال الأحمر السعودي، والدار السعودية للأبحاث والتنمية الصناعية، والمؤسسة العامة للبترول والمعادن، والصندوق السعودي للتنمية، وصندوق التنمية الصناعية، وصندوق الإستثمارات العامة، وصندوق التنمية العقارية، وبنك التسليف السعودي، والبنك الزراعي السعودي، وصندوق معاشات التقاعد. وجامعات الرياض، والملك عبدالعزيز، والملك فيصل، والبترول والمعادن، والإمام محمد بن سعود، والجامعة الإسلامية، وجامعة أم القرى، والإدارة العامة للتدريب المهني، ومعهد الإدارة العامة. وقد أنشئت هذه المؤسسات العامة لتتولي المهام الإقتصادية والإجتماعية والتعليمية المنوطة بها، بشيء من الإستقلال المادي والإداري[٤]، ولكل مؤسسة مدير عام، ومجلس إدارة يتكون من رئيس وأربعة أعضاء على الأقل.

وتتكون الإدارة المحلية على مستوى المناطق، من امارات: منطقة الرياض، ومكة، والمدينة، وعسير، وحائل، والقصيم، وتبوك، ونجران، والمنطقة الشرقية. وتقسم كل امارة إلى امارات فرعية بالمدن والقرى، و يرأس كلا منها أمير. وترتبط الإمارات بوزارة الداخلية وتتولى شئون الأمن، والمعاملات والفصل في القضايا والمنازعات.

ثالثا : أجهزة التنمية بالمملكة *

تتولى الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والإدارات، القيام بالأعباء المختلفة التي تتطلبها التنمية. وتختص كل مجموعة منها بجانب من جوانب التنمية. وذلك على النحو التالي (أنظر شكل ٢٥ ــ أ، ب، حـ، د).

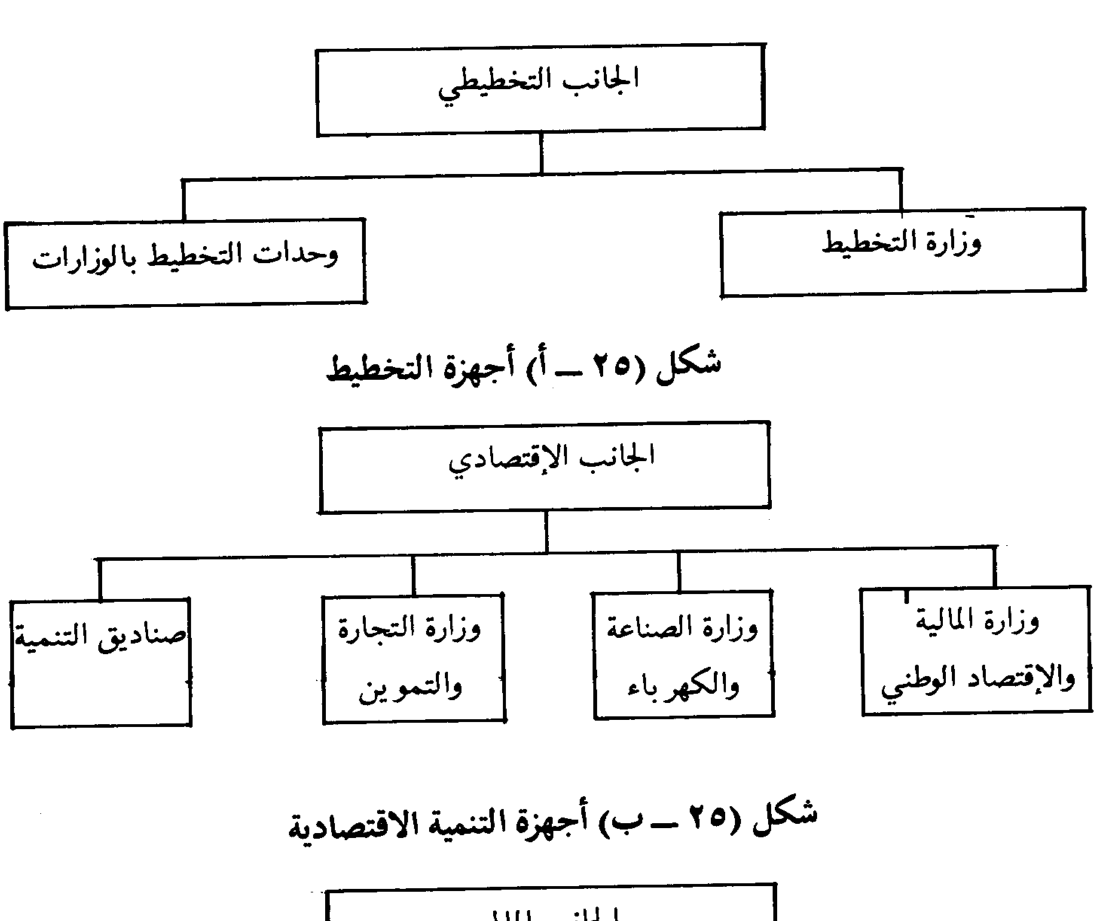
(١) الجانب التخطيطي :

تقوم بأعباء هذا الجانب، وزارة التخطيط ووحدات التخطيط بالأجهزة الحكومية. ووزارة التخطيط هي الجهة المختصة بالجانب الفني لعملية التخطيط لجميع المشروعات والإشراف على متابعتها. وتعتبر وحدات التخطيط بالوزارات والمؤسسات الحكومية همزة الوصل بين الوزارات ووزارة التخطيط. ويمكن لهذه الوحدات ــ إذا زودت بالكفاءات البشرية والإمكانات اللازمة ــ أن تسهم بدور فعال في عملية التخطيط. وذلك عن طريق الدراسات التي تعدها عن الوزارات والمؤسسات، وتوفير البيانات اللازمة عن أنشطتها وأدائها ومشروعاتها، وتحليل هذه البيانات وإمداد وزارة التخطيط بها

---

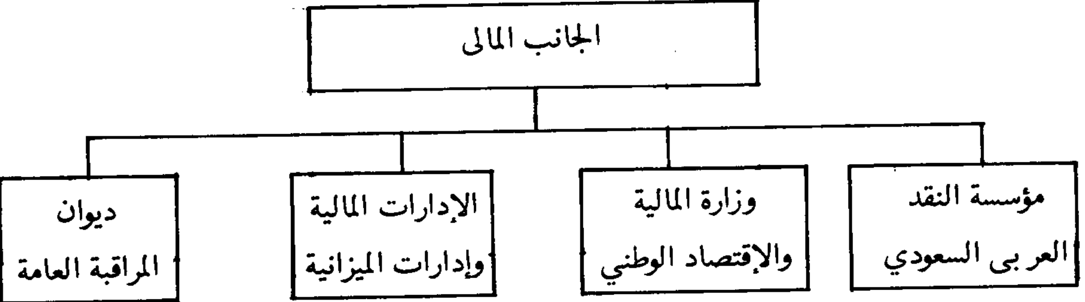
* البيانات الخاصة بأهداف واختصاصات هذه الأجهزة مستقاة من:
الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، دليل التنظيم والمهام في حكومة المملكة العربية السعودية، ١٣٩١هـ ــ ١٩٧١م.
مجلس الخدمة المدنية، نشرة مجلس الخدمة المدنية، ١٤٠١هـ ــ ١٩٨١م.
وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة، ١٤٠٠هـ ١٩٨١م.
معهد الإدارة العامة، التقرير السنوي ــ الانجازات والخطة، ١٤٠١هـ ــ ١٩٨١م.
معهد الإدارة العامة، الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ ــ ١٩٨١م.
محمد الطويل، دور أجهزة التنمية الإدارية، ١٣٩٩هـ ــ ١٩٧٩م.

للإسترشاد بها عند وضع الخطة الكلية والتنسيق بين أجزائها.

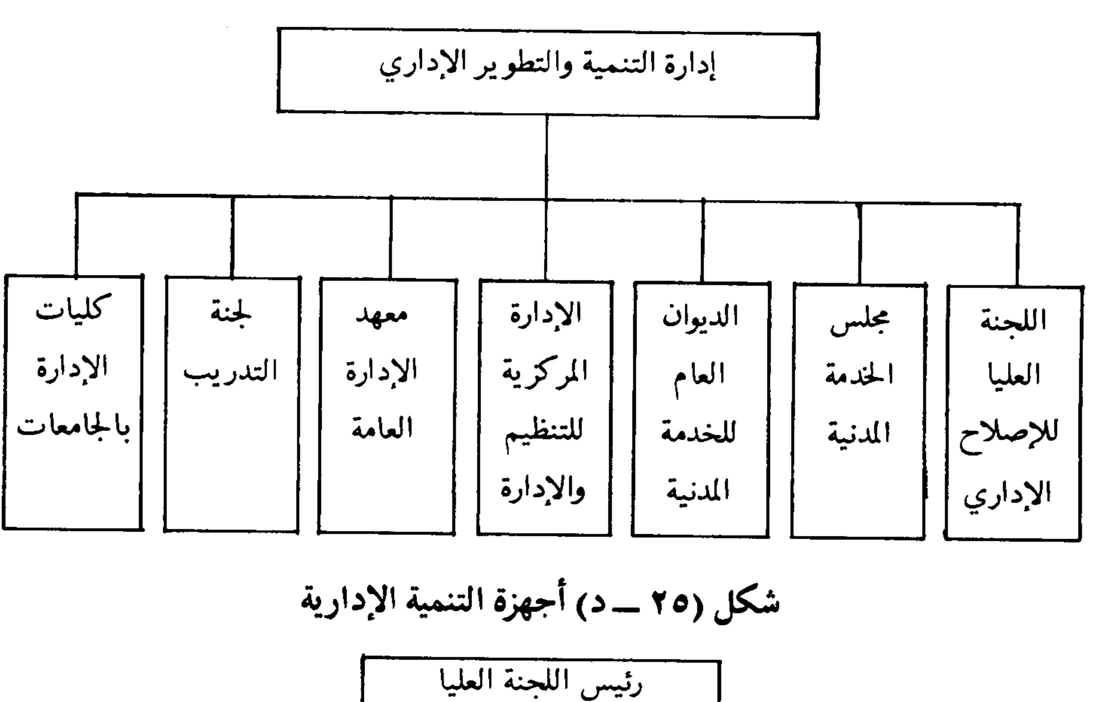


شكل (٢٥ ــ أ) أجهزة التخطيط

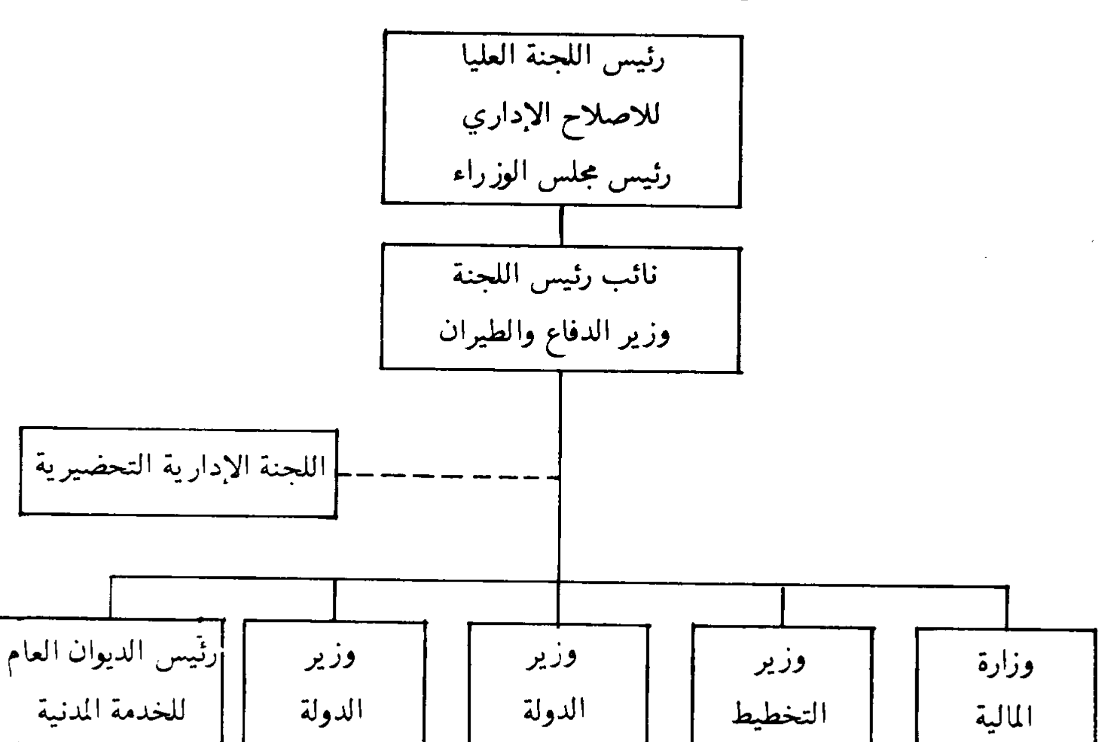
شكل (٢٥ ــ ب) أجهزة التنمية الاقتصادية



شكل (٢٥ ــ جـ) الأجهزة المالية



شكل (٢٥ ـ د) أجهزة التنمية الإدارية



شكل (٢٦ ـ أ) اللجنة العليا للإصلاح الإداري

(٢) الجانب الإقتصادي :

وتتولى شئونه وزارة المالية والإقتصاد الوطني، ووزارة الصناعة والكهرباء، ووزارة التجارة والتموين، وصناديق التنمية الإقتصادية المرتبطة بوزارة المالية، مثل الصندوق السعودي للتنمية، وصندوق التنمية الصناعية، وصندوق الاستثمارات العامة، وبنك التسليف السعودي. وتقوم هذه الوزارات الثلاث بالدور الحيوي في إجراء الدراسات اللازمة لمشروعات التنمية الصناعية والتجارية والاستثمارية. ورسم الخطوط العريضة لإنشاء هذه المشروعات وتنفيذها ومتابعتها والرقابة على أدائها.

(٣) الجانب المالي :

تقوم بادارة الجانب المالي مؤسسة النقد العربي السعودي، ووزارة المالية والإقتصاد الوطني، والإدارات المالية وادارات الميزانية بالوزارات، وديوان المراقبة العامة.

فأما مؤسسة النقد العربي السعودي فتتولى إصدار العملة وتدعيمها وتوطيد قيمتها داخليا وخارجيا. وحفظ وتشغيل الأموال التي في حوزتها. وشراء وبيع الذهب والفضة والعملات الصعبة. وضبط أعمال المصارف التجارية. والإحتفاظ بأموال الحكومة العاملة والإحتياطية. واستلام وإيداع جميع إيرادات الحكومة بالعملة المحلية والعملات الأجنبية. وصرف الإيرادات وفقا للأنظمة المالية.

وتتولى وزارة المالية والإقتصاد الوطني رسم السياسة المالية والإقتصادية للدولة، ومناقشتها ومراقبة تنفيذها، والإشراف على أعمال الإيرادات والمصروفات، وتقديم المشورة اللازمة للحكومة في المجالات المالية والتنظيمية والإدارية.

وأما الإدارات المالية وإدارات الميزانية، فإن المهمة المناطة بها هي إعداد الخطط المالية للأجهزة التي تعمل بها ــ على أساس من الدراسات الإحصائية والمقارنات وتقدير الإحتياجات المستقبلة. وترسل الوزارات والأجهزة مشروعات ميزانياتها إلى إدارة الميزانية بوزارة المالية، ليتم إعداد ميزانية الدولة من واقعها.

و يعد ديوان المراقبة العامة الجهة الرقابية التي تتأكد من مدى التزام أجهزة الدولة بالقواعد العامة للميزانية وإتباعها للأنظمة المالية والمحاسبية. ولذلك يقوم الديوان بتدقيق ومراجعة حسابات الدولة للإيرادات والمصروفات وما ينتج عنها من حسابات أخرى. والتدقيق والمراجعة بعد الصرف لجميع مستندات الإيرادات والمصروفات. والتفتيش المباشر على حسابات ومستودعات الحكومة. وتقديم تقرير سنوي لمجلس الوزراء عن نتائج الرقابة على أموال الدولة.

(٤) الجانب الإداري :

و يتولى مسئولية الجانب الإداري، ومن ثم تحقيق أهداف التنمية الإدارية، عدة أجهزة متخصصة هي: اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومجلس الخدمة المدنية، والديوان العام للخدمة المدنية، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، ومعهد الإدارة العامة، ولجنة التدريب، وكليات الإدارة بالجامعات. وفيما يلي بيان بمهام هذه الأجهزة.

أ ـــ الجنة العليا للإصلاح الإداري :

كان الهدف من إنشاء اللجنة العليا للإصلاح الإداري، هو دفع عجلة تطوير الإدارة بالمملكة وتنظيم الأجهزة الحكومية. وقد فوض مجلس الوزراء هذه اللجنة في ممارسة الإختصاصات المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة (٢٥). والتي تنص على إحداث وترتيب المصالح العامة والوظائف وتعيين وفصل وترقية مديري المصالح والموظفين الذين يشغلون المرتبة الثالثة فصاعدا وإحالتهم إلى التقاعد.

و يرأس اللجنة العليا للإصلاح الإداري رئيس مجلس الوزراء، و ينوب عنه وزير الدفاع والطيران. وأما الأعضاء فهم وزير المالية والإقتصاد الوطني، ووزير التخطيط، وإثنان من وزراء الدولة، ورئيس الديوان العام للخدمة المدنية (شكل ٢٦ ـــ أ).

وتساعد اللجنة العليا في أداء مهمتها لجنة إدارية تحضيرية، يرأسها مدير عام معهد الإدارة العامة، و ينضم لعضويتها نائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لشئون تطوير الخدمة، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة (شكل ٢٦ ــ ب). وتتولى اللجنة التحضيرية بصفة رئيسية دراسة الموضوعات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية للعرض على اللجنة العليا. وابداء آرائها بشأنها، وتشكيل الفرق لإجراء الدراسات الخاصة بالتنمية الإدارية. وتقديم الإقتراحات اللازمة للتطوير والاصلاح الإداري بالمملكة للجنة العليا.

وتساعد اللجنة الإدارية التحضيرية، سكرتارية اللجنة العليا للإصلاح الإداري بمعهد الإدارة العامة. وتتولى السكرتارية إعداد الدراسات الخاصة بالجوانب التنظيمية للأجهزة الحكومية. وحفظ وتصنيف دراسات الإصلاح الإداري بالمملكة. وتنسيق أنشطة اللجنة العليا للإصلاح الإداري واللجنة الإدارية التحضيرية ــ من حيث ترتيب إجتماعات اللجنتين وإعداد جداول أعمالهما ومحاضر جلساتهما ومتابعة مراسلاتهما.

ب ــ مجلس الخدمة المدنية :

أنشىء مجلس الخدمة المدنية سنة ١٣٩٧هـ. و يتألف من نائب رئيس مجلس الوزراء رئيسا، وعضوية رئيس الديوان العام للخدمة المدنية وأربعة من الوزراء، وثلاثة من ذوي الإختصاص يعينون بأمر ملكي لمدة ثلاثة سنوات (شكل ٢٧ ــ أ). وقد نصت المادة الأولى لقرار إنشاء مجلس الخدمة المدنية على أن يتولى المجلس بالتعاون مع الجهات المختصة تخطيط وتنظيم شئون الخدمة المدنية في جميع الوزارات والمصالح الحكومية والأجهزة ذات الشخصية المعنوية العامة، والإشراف عليها بما يؤمن تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية.

و يضطلع مجلس الخدمة المدنية بمجموعة من المهام الحيوية التي تساهم في التنمية

الإدارية بالمملكة. وأهم هذه المهام ــ طبقا للمادة التاسعة من قرار إنشائه هي:

١ ــ اقتراح أنظمة الخدمة المدنية.

٢ ــ إصدار لوائح الخدمة المدنية.

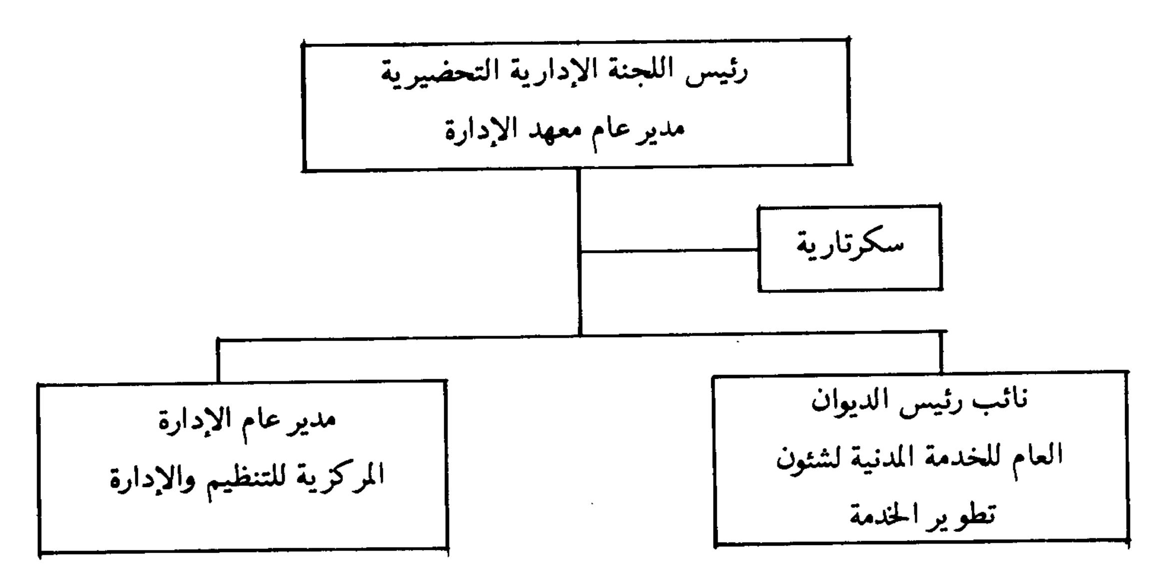
٣ ــ ابداء الرأي في المعاملات المتعلقة بالخدمة المدنية.

٤ ــ التعاون مع الجهات المختصة في :

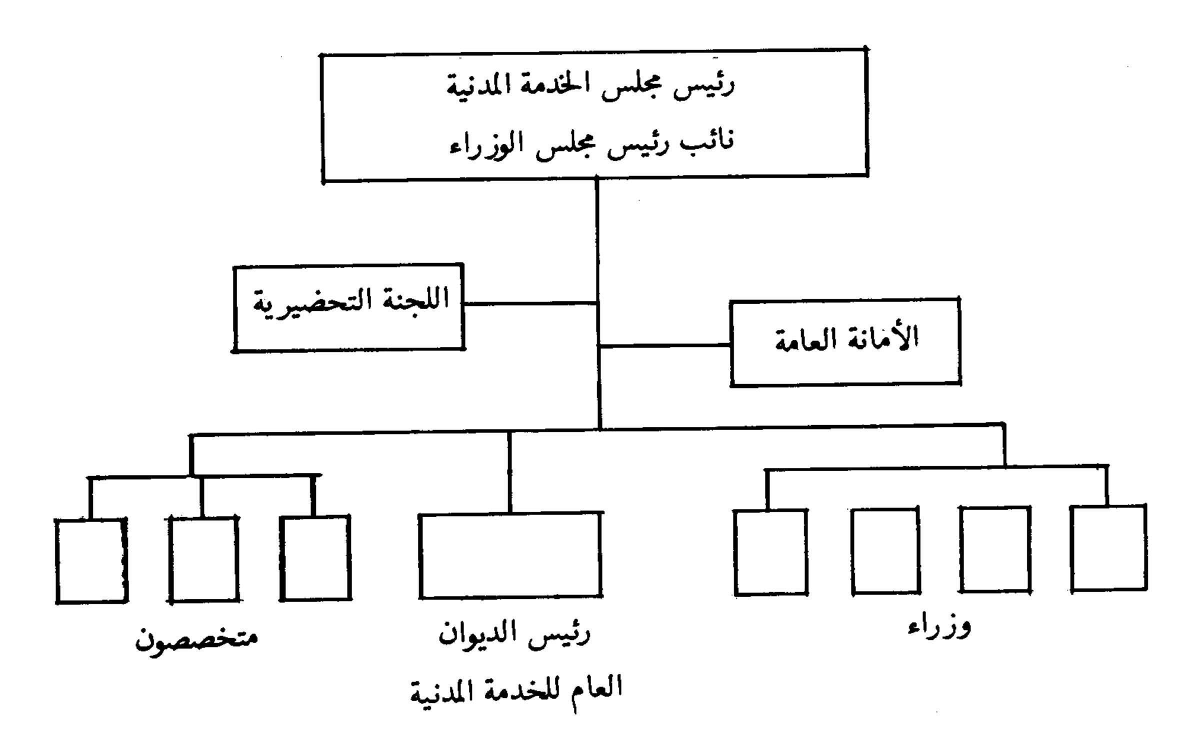
- رسم سياسات الخدمة المدنية وخططها و برامجها.
- تنمية القوى العاملة بالحكومة ورفع كفايتها بالتدريب والإعداد.
- تطو ير النظم الإدارية وإجراءات وأساليب العمل.
- إحكام الرقابة الإدارية على ممارسات الخدمة المدنية.
- تصنيف الوظائف.
- دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها وتنظيم صرف المكافآت والبدلات لموظفي الدولة.

وتساعد مجلس الخدمة المدنية لجنة تحضيرية (شكل ٢٧ ــ ب) تتكون من عضو ية مدير عام معهد الإدارة العامة، ونائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، وأمين عام مجلس الخدمة المدنية الذي يقوم بدور المقرر بالاضافة إلى عضو يته. وتتولى هذه اللجنة مناقشة الموضوعات المقدمة للعرض على مجلس الخدمة المدنية، وتقديم توصياتها بشأنها.

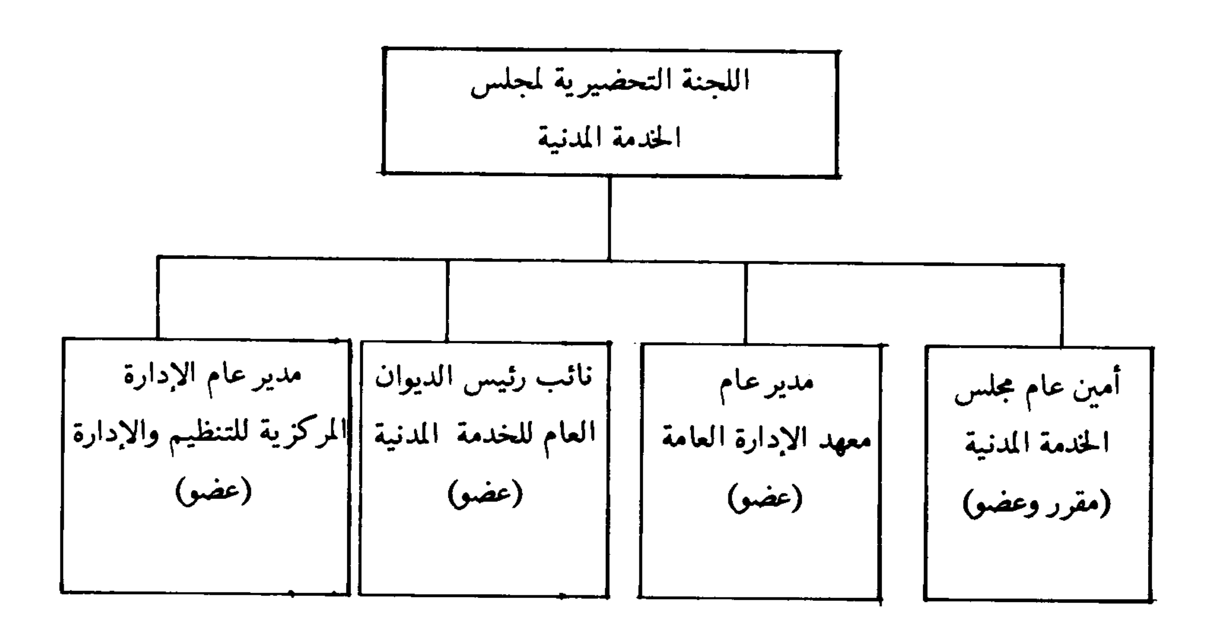
وتقوم الأمانة العامة لمجلس الخدمة المدنية باستقبال الموضوعات المقدمة للعرض على المجلس، والاتصال بالأجهزة الحكومية المعنية حول هذه الموضوعات، واعداد الدراسات الواجب عرضها على المجلس واللجنة التحضيرية، وتجهيز البيانات والمعلومات المطلوبة، وإعداد محاضر الجلسات والقرارات.



شكل (٢٦ ـ ب) اللجنة التحضيرية للإصلاح الإداري



شكل (٢٧ ـ أ) مجلس الخدمة المدنية



شكل (٢٧ ــ ب) اللجنة التحضيرية لمجلس الخدمة المدنية

جـ ــ الديوان العام للخدمة المدنية :

بدأت مسئولية الديوان عن شئون الموظفين في جميع وزارات وأجهزة الدولة عام ١٣٧٣هـ، عندما تألف مجلس الوزراء. ونصت الأحكام الأساسية على أن يتولى «ديوان الموظفين العام» مراقبة تنفيذ الأنظمة والتعليمات التي تتعلق بشئون الموظفين بصفته الجهة المختصة. ثم تطور الديوان في السنوات اللاحقة ليصبح سنة ١٣٩٧هـ، الديوان العام للخدمة المدنية (شكل ٢٨). وقد حددت المادة العاشرة من نظام مجلس الخدمة المدنية، المهام الرئيسية التي يقوم بها الديوان، على الوجه التالي:

١ ــ مراقبة تنفيذ أنظمة الخدمة المدنية واللوائح والقرارات المتعلقة بها.

٢ ــ إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالخدمة المدنية، وخاصة تصنيف الوظائف، والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات.

٣ ــ إبداء الرأي في المسائل المتعلقة بشئون الخدمة المدنية.

٤ ــ اقتراح الأنظمة واللوائح المتعلقة بشئون الخدمة المدنية وتقديمها إلى مجلس الخدمة المدنية.

٥ ــ وضع القواعد والإجراءات الخاصة باختيار أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

٦ ــ تصنيف الوظائف وإقتراح الرواتب والأجور والبدلات والتعويضات والمكافآت، ودراسة الوظائف المطلوب إحداثها للتأكد من مطابقتها لقواعد التصنيف.

٧ ــ وضع القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات الموظفين بما يكفل تكامل المعلومات المطلوبة عن كل موظف.

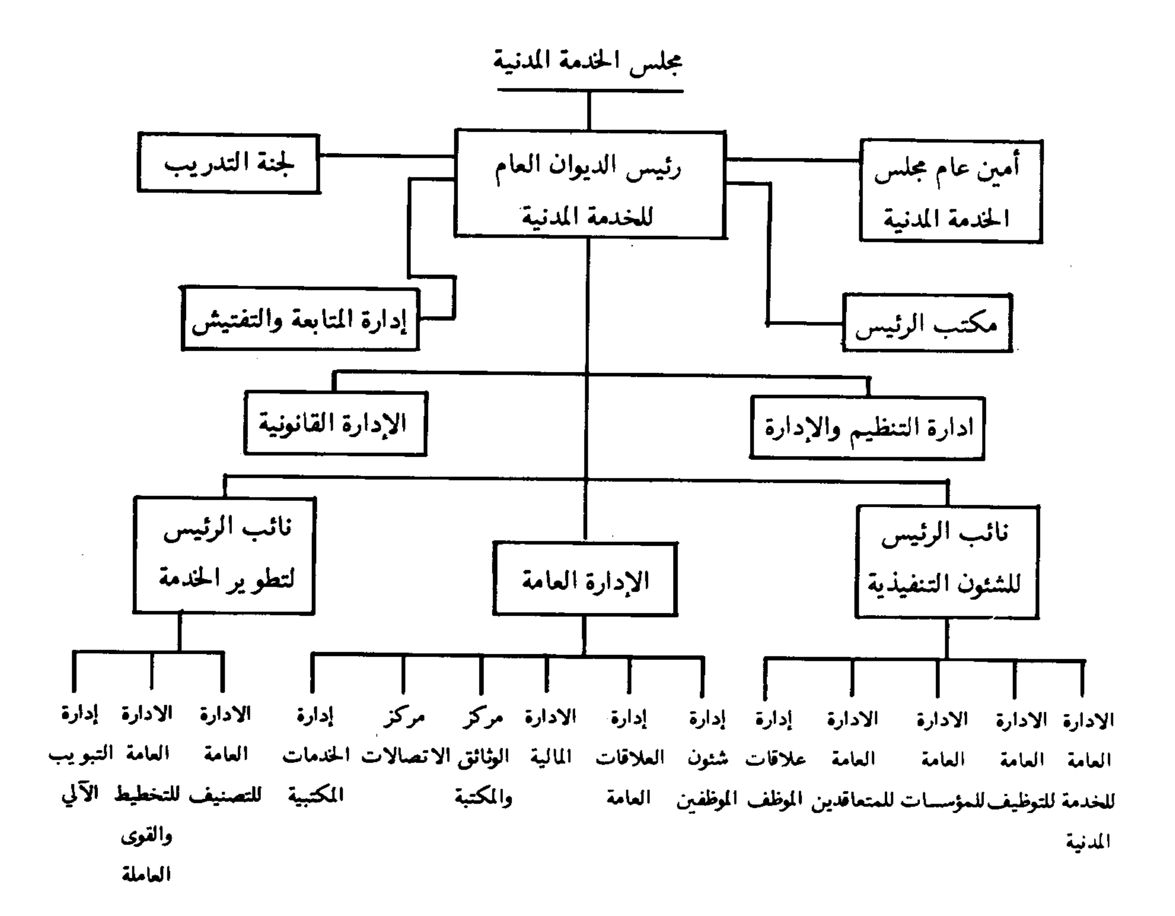
٨ ــ التعاون مع إدارات شئون الموظفين وتوجيهها إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين وضبط السجلات الخاصة بالتعيينات والترقية والنقل وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشئون الخدمة.

٩ ــ فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة وإبداء الرأي فيها.

١٠ ــ يرفع رئيس الديوان العام للخدمة المدنية تقريرا كل ستة أشهر إلى مجلس الخدمة المدنية عن إنجازات الديوان. و يرفع المجلس التقرير إلى رئيس مجلس الوزراء.

د ــ الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة :

تتبع الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة لوزارة المالية والإقتصاد الوطني. وتهدف إلى تطوير الأساليب التنظيمية بالوزارات والأجهزة الحكومية، بحيث تصبح أدوات مساعدة لهذه الأجهزة على أداء المهام المنوطة بها. ولتحقيق هذا الهدف تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، بمراجعة مشروعات انشاء الأجهزة الجديدة قبل إدراجها في الميزانية. ومراجعة إعادة التنظيم وتعديل الإختصاصات بالأجهزة القائمة قبل إعتمادها



شكل (٢٨) الديوان العام للخدمة المدنية

من السلطة المختصة. ووضع معدلات الأداء المناسبة للإسترشاد بها في تنظيم الأجهزة الحكومية وتحديد إحتياجاتها من القوى العاملة. وإعداد مشروعات الأنظمة واللوائح المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإدارية وإبداء الرأي فيها. ومراجعة الأنظمة القائمة للنظر في تطويرها. وإبداء المشورة في المشكلات التنظيمية والإدارية التي تحال إليها. والإشتراك مع الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والإقتصاد الوطني في تحليل طلبات إحداث الوظائف الجديدة في الوزارات والأجهزة. والتعاون مع معهد الإدارة العامة في

إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية الخاصة لموظفي وحدات التنظيم والإدارة بالوزارات والأجهزة الحكومية. والإتصال بالهيئات العلمية والدولية المعنية والإستفادة من خبراتها. ومتابعة البحوث والتجارب الحديثة في مجال التنظيم والإدارة. واعداد دليل يوضح أهداف وحدات التنظيم والإدارة واختصاصاتها وواجبات الموظفين بها. ونشر دليل سنوي عن التنظيم والإدارة بالأجهزة الحكومية.

وتوجد بالوزارات والأجهزة وحدات للتنظيم والإدارة تتولى التنسيق بين هذه الوزارات والأجهزة، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة. ونورد فيما يلي بيانا لإختصاص واحدة من هذه الوحدات باحدى الوزارات، والتي تهدف إلى مساعدة الوزارة في تطويرها للتنظيم والنظم والإجراءات واللوائح، حتى تتمكن من تقديم خدماتها بشكل أفضل.

١ ــ تحليل المشكلات الإدارية التي تواجهها الوزارة واقتراح الحلول الملائمة لها.

٢ ــ إعداد وحفظ اللوائح التنظيمية للسياسات والإجراءات لكل إدارات الوزارة، وتنسيق كافة المراسيم والقرارات المتعلقة بها.

٣ ــ إبداء الإقتراحات بالنسبة لهيكل التنظيم الإداري والنشاطات الإدارية.

٤ ــ متابعة تطبيق الخريطة التنظيمية الرئيسية للوزارة، ولائحة الأهداف والاختصاصات المعتمدة لها، واقتراح التغييرات اللازمة.

٥ ــ مساعدة رؤساء الإدارات بالوزارة على تحسين إجراءات سير العمل وإدارة السجلات. وتحليل النماذج والتقارير ومراقبتها.

٦ ــ المشاركة في الدراسات المتعلقة بإستخدام المعدات الحديثة.

٧ ــ تحليل التقارير الدورية للتعرف على المشكلات الإدارية والإحتياجات التدريبية.

٨ ــ التعاون مع وحدة التخطيط والميزانية في تطوير معايير الانتاج، وتحليل إحتياجات الإدارات والمشروعات للقوى العاملة.

٩ ــ متابعة إستخدام مجهودات الموظفين، وتقييم طلبات إحداث وإلغاء الوظائف.
١٠ ــ تقديم تقرير سنوي عن أنشطة الوحدة ومشروعاتها وخططها.

هـ ــ معهد الإدارة العامة :

أنشيء معهد الإدارة العامة سنة ١٣٨٠هـ للمساهمة في التنمية الإدارية للمملكة، ورفع كفاءة موظفي الدولة، وإعدادهم علميا وعمليا لتحمل مسئولياتهم، والتوصل إلى أفضل الطرق للنهوض بكفاءة وفعالية أجهزة الدولة ومؤسساتها. وتتنوع أنشطة معهد الإدارة فتشمل التدريب والاستشارات والبحوث والوثائق والتطوير الإداري.

وتتلخص أهم هذه الأنشطة في :

١ ــ تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية التي تغطي إحتياجات المستويات الوظيفية المختلفة.
٢ ــ نشر الوعي الإداري لدى المديرين والرؤساء وتعميم الإفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
٣ ــ تقديم الإستشارات الإدارية للأجهزة الحكومية والمعاونة في تنفيذها.
٤ ــ إجراء البحوث والدراسات ــ المكتبية والميدانية ــ في مجال الإدارة العامة.
٥ ــ نشر البحوث والمؤلفات الإدارية وتبادلها مع الجهات المعنية.
٦ ــ جمع الوثائق الإدارية بالمملكة وتبويبها وتصنيفها وحفظها.
٧ ــ عقد المؤتمرات والندوات الخاصة بالتنمية الإدارية، والمشاركة في المؤتمرات التي يدعى إليها بالخارج.

و يقوم بتخطيط أنشطة المعهد ومتابعتها و وضع السياسات اللازمة لتحقيق أهدافه، مجلس إدارة، يرأسه وزير المالية والإقتصاد الوطني، و يتألف من عضوية وكيل وزارة المعارف، ووكيل جامعة الرياض، ونائب رئيس الديوان العام للخدمة المدنية لشئون تطوير الخدمة، ومدير عام المعهد.

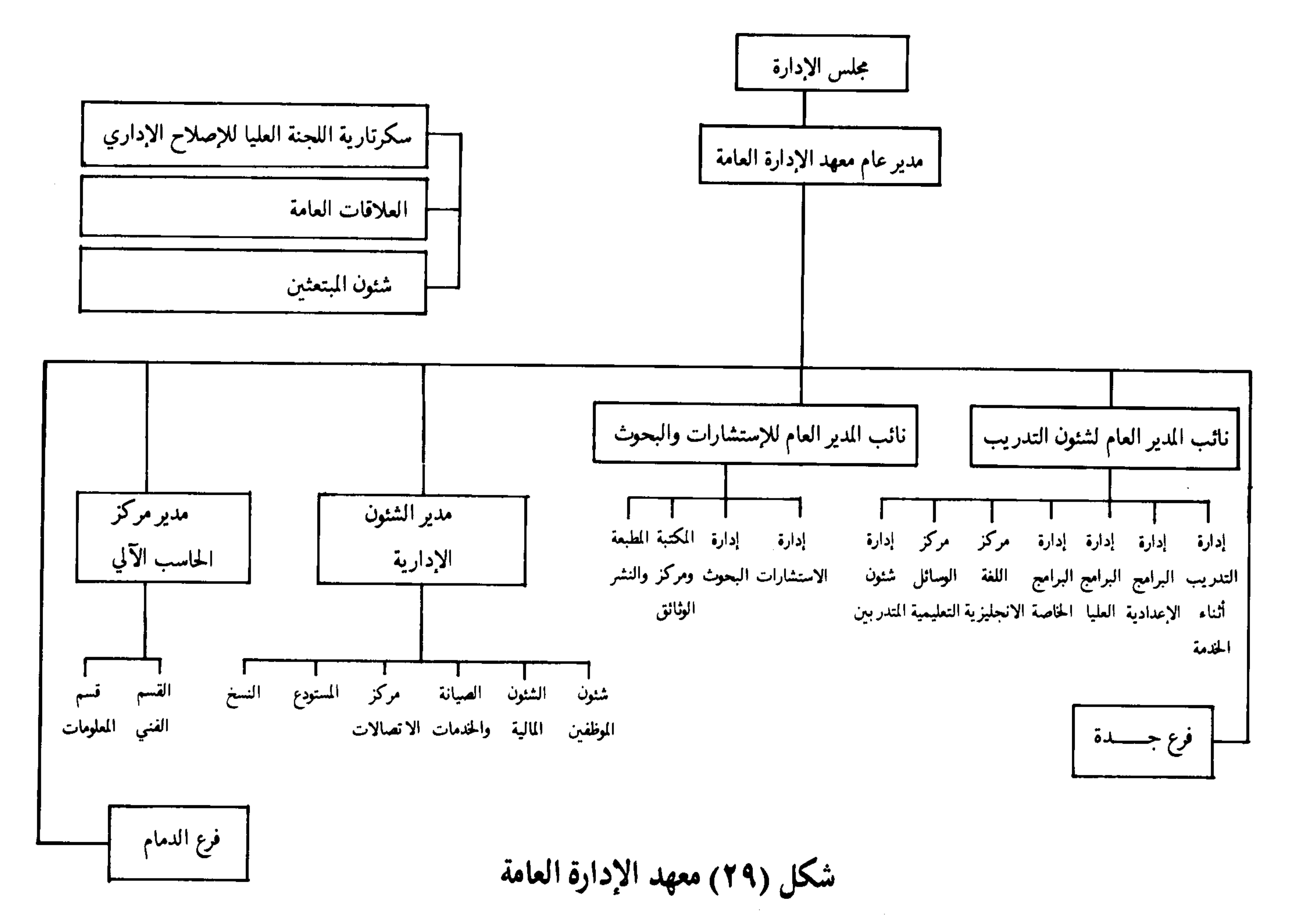
و يدير معهد الإدارة مدير عام، يعاونه نائبان، أحدهما لشئون التدريب، والآخر لشئون الاستشارات والبحوث (شكل ٢٩) وتقع تحت اشراف الأول إدارات التدريب أثناء الخدمة، والبرامج الإعدادية، والبرامج الخاصة، ومركز اللغة الانجليزية، ومركز الوسائل التعليمية، وشئون المتدربين. وتنضم تحت اشراف نائب المدير العام لشئون الإستشارات والبحوث، إدارات الاستشارات، والبحوث، والمكتبة والوثائق، والمطبعة والنشر. أما قطاع الخدمات فيشمل إدارة الشئون الإدارية ومركز الحاسب الآلي. و يشمل الجهاز الإستشاري سكرتارية اللجنة العليا للإصلاح الإداري، والعلاقات العامة، وشئون المبتعثين، و يوجد لمعهد الإدارة العامة فرعان أحدهما بجدة والآخر بالدمام، يقومان بنفس المهام التي يؤديها المركز الرئيسي، لخدمة إحتياجات المنطقتين من التدريب والاستشارات والبحوث.

و- لجنة التدريب المركزية :

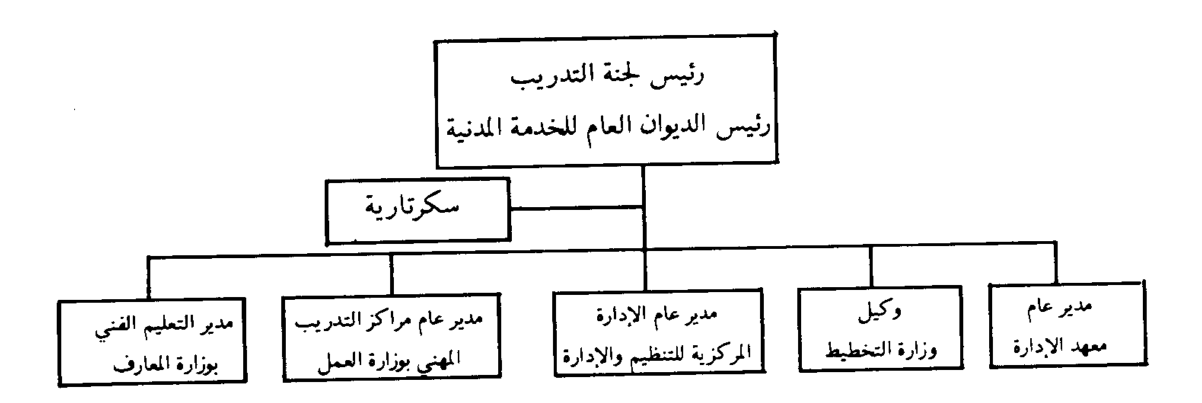
تتكون لجنة التدريب المركزية بالديوان العام للخدمة المدنية من رئيس الديوان رئيسا، وعضوية مدير عام معهد الإدارة، ووكيل وزارة التخطيط، ومدير عام الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، ومدير عام مراكز التدريب المهني بوزارة العمل، ومدير التعليم الفني بوزارة المعارف (شكل ٣٠). وتهدف لجنة التدريب المركزية إلى المساهمة في تنمية القوى العاملة عن طريق تدريب موظفي الدولة داخل المملكة وفي الخارج. فهي تتولى رسم السياسة العامة لتدريب الموظفين. والتنسيق بين المراكز التدريبية ومتابعة نشاطها وتقديم المشورة اللازمة لها وتقييم إستفادة الأجهزة الحكومية منها. والبت في طلبات الإبتعاث للتدريب في الخارج، وتحديد مدة التدريب للمبتعثين. والموافقة على قبول منح التدريب.

ز- كليات الإدارة بالجامعات :

تعنى كليات العلوم الإدارية والإقتصاد والإدارة، بجامعات المملكة، بنشر المعرفة



شكل (٢٩) معهد الإدارة العامة



شكل (٣٠) لجنة التدريب المركزية

الإدارية السليمة وتزو يد طلابها بالإطار النظري الملائم في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والعلوم المساعدة لها. وإمداد هؤلاء الطلاب بأدوات البحث في هذه العلوم، والتي تمدهم بالأساس السليم الذي يمكنهم من ممارسة أعبائهم الوظيفية المستقبلة. واعداد جيل من الشباب الذي يمكن ــ بالخبرة والمران العملي ــ أن يكون النواة لهيئة ادارية متطورة قادرة على تحمل مسئوليات الإدارة في الأجهزة والمؤسسات. هذا إلى جانب مساهمة كليات الإدارة بالجامعات في إجراء البحوث والدراسات الميدانية عن الواقع الإداري بالمملكة ــ حاضره ومستقبله. وإخراج المؤلفات والدوريات العلمية التي تشرح نتائج هذه البحوث، وتتضمن النظريات الإدارية ــ العالمية والعربية.

وتضم كليات العلوم الإدارية أقساما للإدارة العامة، والإقتصاد، والمحاسبة، والإحصاء والرياضيات. وتعطى هذه الأقسام لطلابها المواد الملائمة في هذه التخصصات مثل إدارة شئون الموظفين، والإدارة المالية، وإدارة المشتريات والمستودعات، وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، والعلاقات العامة، والبحوث والتطوير، والتنمية الإقتصادية، واقتصاديات البترول، والمحاسبة المالية، ومراجعة حسابات الحكومة، والمحاسبة الإدارية، والرياضة المالية، والأعمال التجارية، والإحصاء، و بحوث العمليات، والحاسب الآلي، وغيرها من المواد ذات العلاقة.

رابعا : خصائص التنمية الإدارية بالمملكة

إن التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالمملكة العربية السعودية، حديثة العهد، وكذلك التنمية الإدارية. ولا شك أن الإنجازات التي تحققت في الخطتين الخمسيتين الأولين، كانت كبيرة. وقد إنتقلت بقطاعات الصناعة والتجارة والخدمات من التخلف إلى النمو والتطور السريع. تلمس ذلك في إنتاج المواد الخام، والتجهيزات الأساسية، والإنشاء والتعمير، وإقامة الصناعات، والتنمية الإقليمية، والخدمات الصحية، والإعلام، والتعليم العام والعالي، والتدريب المهني والإداري. وان نظرة لإحصاءات وزارة التخطيط ومقارنة لنتائج السنوات العشر الأخيرة في هذه القطاعات، لتدل على الخطوات الواسعة الجريئة التي تخطوها المملكة، والتي تفوق في بعض الأحيان نتائجها الفعلية النتائج المستهدفة. كذلك فإن الأجهزة التي عرضنا لها آنفا، والتي تتولي أعباء التنمية الإدارية بالمملكة، ساعدت على تحقيق كثير من هذه الإنجازات. وان تجربة المملكة للتنمية لتستدعي الدراسة والتحليل لبيان الجوانب الإيجابية ونقاط القوة فيها، وتحليل المشكلات ومناقشة أسبابها وإكتشاف الحلول الملائمة لها. وسنركز فيما يلي على ما يقع في مجال اختصاصنا. وهو التنمية والتطوير الإداري.

أهم المزايا :

أثبتت تجربة التنمية بالمملكة أن هناك عددا من النقاط الإيجابية التي يمكن أن تساعد على التنمية الإدارية وتؤدي إلى مزيد من التطوير في الممارسات الإدارية بالوزارات والمؤسسات والأجهزة الحكومية. وفيا يلي أهم هذه المزايا:

١ ــ الرغبة القوية للمملكة العربية السعودية، قادة وشعبا، في النمو والتطور، والمساهمة بدورها الإيجابي في المجتمع الدولي، وبلوغ أبعاد التقدم مع الحفاظ على التقاليد الموروثة.

٢ ــ توفر ثروات طبيعية ضخمة، و بالتالي وفرة فرص الاستثمار وإقامة مختلف المشروعات ــ البسيطة والمعقدة، الاستهلاكية والإنتاجية، السريعة والطو يلة الأجل.

٣ ــ تقدم التكنولوجيا الحديثة، سواء ما تعلق منها بالآلات والمعدات أو بالطرق والأساليب، وامكان نقلها بعد إجراء الدراسات اللازمة وإتخاذ الإحتياطات الواجبة لملائمتها للبيئة، من جوانب المعرفة والتدريب والأ بعاد الأخرى الفنية والتنظيمية والإجتماعية.

٤ ــ تقدم العلوم الإدارية في العالم، وإمكان إقتباس ما يصلح منها للتطبيق في البيئة السعودية، مع إجراء التعديلات اللازمة في أسس هذه العلوم ومبادئها.

٥ ــ إنتشار التعليم والتوسع في فتح المدارس والكليات والجامعات، في أنحاء مناطق المملكة. وتطور المناهج الدراسية والمحاولات المستمرة لإقامتها على أسس تر بو ية سليمة، مع استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتعليم.

٦ ــ إرتفاع وعي المواطنين وإقبال أعداد متزايدة من الشباب السعودي من الجنسين على التعليم، وإلتحاقهم بتخصصات لم تحظ بالاقبال المناسب قبل عدد قليل من السنوات، كالطب والعلوم الهندسية والحاسب الآلي.

٧ ــ التوسع التدريجي في إقبال المواطنين على وظائف لم يكونوا راغبين فيها من قبل، وعودة وظائف الخدمة العامة إلى إتخاذ الطابع اللائق بها في أذهان الناس، بعد أن تحولوا عنها في السنوات القليلة الماضية إلى الأعمال الخاصة.

٨ ــ توسع التجهيزات الأساسية وتطورها الملحوظ في المدن بصفة رئيسية، والمناطق المجاورة لها، وامتدادها تدريجيا و بسّرعة منتظمة للمناطق البعيدة.

٩ ــ تحسن مستوى المعيشة لغالبية المواطنين، وتمتعهم بالخدمات الصحية والإجتماعية الملائمة، وارتفاع كفاءة هذه الخدمات كثيرا عما كانت عليه منذ قليل من السنوات.

أهم المشكلات :

ومن جهة أخرى فقد أثبتت التجربة وجود عدد من المشكلات يتفق عليها الباحثون والممارسون وخبراء التخطيط. فتبين وزارة التخطيط أن المشكلات التى تواجه الإدارة المدنية بالمملكة تتلخص في الإزدواجية والتداخل في المسئوليات الإدارية، والتي تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القوى العاملة وإرتفاع تكاليف قطاع الخدمات العامة. كذلك هناك مشكلة ضعف استغلال جهود الموظفين المؤهلين، بسبب المركزية وإتباع الإجراءات القديمة. هذا بالاضافة إلى إنخفاض مستوى استخدام التكنولوجيا في العديد من الإدارات الحكومية. وإرتفاع عدد الوظائف الشاغرة في عدد من القطاعات الرئيسية[٥].

و يوضح أحد المسئولين والباحثين في مجال الإدارة العامة، أن أهم المشكلات التي توجد بالواقع الإداري بالمملكة تنحصر فيما يلي[٦]:

١ ــ التأثر بالأنظمة التي أخذت عن الدول الأخرى. وإستمرار بعض الأجهزة في إتباع هذه النظم رغم تغير الظروف والأحداث.

٢ ــ عدم ملائمة بعض الأشكال التنظيمية والإجراءات والأساليب للتطورات التي تحدث بالأجهزة.

٣ ــ المركزية التي تميز المؤسسات والأجهزة، وعدم إعطاء الصلاحيات اللازمة للفروع الإقليمية.

٤ ــ تداخل الإختصاصات في بعض الأجهزة، وغموض إختصاصات البعض الآخر، وضعف التنسيق في المشروعات والأعمال المشتركة بين هذه الأجهزة.

٥ ــ التراكم الوظيفى أو البطالة المقنعة، ورغم الزيادة العددية للموظفين في بعض الوظائف، فإن هناك نقصا في النوعية الملائمة. وذلك بسبب ضعف الكفاءات الإدارية وعدم وضع الموظف في المكان الذي يناسبه، وإستمرار أساليب العمل القديمة.

٦ ـ بعض الظواهر الإجتماعية كالمحاباة، وإنصراف البعض عن العمل الحكومي.

و يعرض مدير عام معهد الإدارة العامة للمشكلات الإدارية بشكل أكثر تحديدا، حيث يقرنها بأجهزة التنمية الإدارية التي سبق استعراضها[٧]. فيرى أن الديوان العام للخدمة المدنية يواجه مشكلات نقص الكفاءات المتخصصة في شئون الموظفين. وغياب التحديد الدقيق لاحتياجات الأجهزة الحكومية للقوى العاملة نتيجة عدم الدقة في تخطيط العمالة. وعدم تمكن الجامعات والمعاهد الفنية من تلبية إحتياجات كافة الأجهزة من الخريجين. وضعف التنسيق بين الديوان العام للخدمة المدنية وإدارات شئون الموظفين بالأجهزة المختلفة. وعدم قيام الديوان بتحديد دقيق وشامل للإحتياجات التدريبية لموظفي الدولة لمساعدة أجهزة التدريب على وضع البرامج الملائمة لسد هذه الإحتياجات. ونقص كفاءة مكاتب توظيف القوى العاملة الأجنبية في الحصول على أفضل العناصر الملائمة.

أما الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة فيرى أنها تواجه[٨] مشكلات نقص الخبراء اللازمين، وعدم تمكنها من تكوين جهاز رائد في تطوير الإدارة والنظم الإدارية، مما قلل من ثقة الأجهزة الحكومية تجاهها. هذا بالإضافة إلى عدم إدراك المسئولين في الأجهزة للدور الحيوي الذي تلعبه وحدات التنظيم والإدارة، أو عدم اعطائه الإهتمام الذي يستحقه.

وأما بالنسبة لمعهد الإدارة العامة[٩]، فيرى أن هناك مشكلات تحد من قدرته على الإنطلاق بسرعة أكبر. وأهم هذه المشكلات عدم وجود دراسة دقيقة شاملة للإحتياجات التدريبية لموظفي الدولة. وعدم إعطاء التدريب الأهمية التي يستحقها ـ من جانب بعض المسئولين في الأجهزة. ونقص دقة الأجهزة في ترشيح الموظفين للتدريب. وسرعة تغيير الوظائف مما يقلل من إفادة الموظفين من التدريب الذي حصلوه. ونقص الحوافز بالنسبة للدارسين بالبرامج الإعدادية. وعدم وجود إدارات للتدريب في كثير من الأجهزة الحكومية تكمل دور المعهد في رفع كفاءة التدريب.

و يعتقد أحد الباحثين البارزين في الإدارة، إلى جانب المنصب المسئول الذي يشغله، أن هناك تخلفا في مجال إدارة الأعمال ــ وان كان يمتد ليشمل الإدارة العامة، لأن كليهما يوجد في نفس المجتمع و يؤثر أحدهما على الآخر، وتوجد أبعاد هذا التخلف الإداري في نقص المعلومات والإحصائيات، ونقص الكفاءة والإنتاجية، وعدم توفر الكفاءات الإدارية، وعدم وضوح مفاهيم الإدارة، وغياب قواعد المهنية الإدارية[١٠]. و يعرض الكاتب مظاهر التخلف فيما يلي:

١ ــ مفهوم الإدارة في الدول النامية وإفتقاره للإبداع اللازم للتشغيل الأمثل لعناصر الانتاج.

٢ ــ الروتين الذي ينتج عن : المفهوم الخاطىء للخدمة، والصياغة غير الملائمة للأنظمة واللوائح الإدارية، وتقادم اللوائح والإجراءات، والأساليب التقليدية للعمل، وتراكم الموظفين والبطالة المقنعة، وعدم قبول التجديد والتغيير.

٣ ــ المظاهر السلبية للبيروقراطية، والتي نشأت نتيجة الفجوة بين النظرية والتطبيق.

٤ ــ الثغرات الكثيرة في إتخاذ القرارات نتيجة عدم إتباع الأسلوب العلمي. وعدم تهيئة المدير أو تدريبه لاتباع الأسلوب العلمي، والاستخدام الخاطىء للمعلومات.

٥ ــ عدم إتباع المديرين لأسلوب المشاركة والتشاور مع المرؤوسين. ونقص التدريب الملائم لتطوير مهارات المرؤوسين وتنمية صف ثان منهم.

أما الممارسون من المديرين فقد أشارت عينة منهم في دراسة سابقة إلى عدد كبير من المشكلات التي يواجهونها في ممارستهم اليومية للإدارة. و يتفق بعض هذه المشكلات مع الآراء التي عرضناها آنفا، ويختلف البعض الآخر. وقد لخص المؤلف[١١] هذه المشكلات فيما يلي:

١ ـــ المركزية، وتبدو آثارها في تأخير إنجاز الأعمال وصعوبة مواجهة الأمور العاجلة والطارئة، وضعف الأداء. وتكمن أسباب هذه المشكلة في رأي المديرين، فيما يلي:

أ ـــ إستمرار الأنظمة القديمة رغم تغير الظروف.

ب ـــ تمسك الرؤساء بالمركزية وإحكام الرقابة.

جـ ـــ الرؤية غير الواضحة للمسئوليات الملقاة على عاتق المدير.

د ـــ عدم تدريب الأعداد الكافية من الموظفين في الإدارة والتنظيم ليصبحوا نواة طيبة لجهاز إداري متطور.

هـ ـــ نقص الدراسات الميدانية لمشكلات المركزية ومداخل علاجها.

٢ ـــ نقص القوى العاملة الملائمة، من حيث العدد أو المواصفات أو كليهما.

و يرجع المديرون هذه المشكلة إلى العوامل الآتية:

أ ـــ نقص الدقة في دراسة إحتياجات المملكة من القوى العاملة للأجل الطويل.

ب ـــ الإعتماد الشديد على العمالة الأجنبية.

جـ ـــ عدم ملائمة المناهج التعليمية للإحتياجات الوظيفية.

د ـــ قصور التدريب في مقابلة إحتياجات محددة للموظفين.

هـ كثرة التنقلات والإنتدابات التي تحدث بين الأقسام والجهات المختلفة للوزارات.

و ـــ عدم إتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما قد يحصلونه من أفكار جديدة.

ز ـــ نقص التقدير الملائم لإنجازات الموظف. وعدم القياس الدقيق للإنتاجية.

ح ـــ إستمرار وجود بعض القيم الإجتماعية غير الملائمة، مثل عدم النظرة الجدية للعمل.

٣ ـــ إنصراف بعض الموظفين عن الوظيفة العامة، وإرتفاع معدل دوران العمل في بعض الوظائف. و يصور المديرون ذلك في ضعف الحوافز المادية والمعنوية بالمقارنة مع

القطاع الخاص. وعدم شمول البرامج التدريبية على التربية الوطنية السليمة التي تنمي في الموظف الرغبة في الوظيفة العامة والحرص على نجاحها.

٤ ــ وتصبح الحوافز مشكلة في حد ذاتها، من حيث مقدارها والمعايير التي تعطى على أساسها. و يرى المديرون أن مرؤوسيهم ــ في الأغلب الأعم ــ يعتقدون بعدم كفاية الحوافز. و يتفق بعض المديرين في هذا ويختلف البعض الآخر. وأما من حيث المعايير، فيرى المديرون أن الحوافز المقدمة بناء على التقدير والحكم الذاتي، لن تتوفر فيها الموضوعية الواجبة. أما الحوافز المربوطة بانجازات معينة تقاس بمعايير كمية ونوعية محددة و واضحة، فانها تكون أكثر قبولا من جانب الموظفين و بالتالي أكثر تأثيرا في دفعهم لبذل مزيد من الجهد في أعمالهم.

٥ ــ إنخفاض الإنتاجية، وتبدو مظاهرها في تراكم الأعمال والمعاملات، وشكاوى الجمهور من تأخير الإنجازات، وعدم مقابلة المستويات الموضوعة للأداء، وعدم الإفادة الحقيقية من برامج التدريب التي يلتحق بها الموظفون، والتهرب من الواجبات وعدم الرغبة في التعاون. وأما أسباب ذلك فيرى المديرون أنها توجد في المحل الأول في عدم وضع الموظف في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته ودوافعه. وسوء توزيع الأعباء والواجبات على الموظفين بحيث يتخم بعضهم بالعمل و يعاني الآخر من الفراغ. ونقص الوعي عند بعض الموظفين، وصغر البعض الآخر. وإستمرار العمل بالأساليب القديمة، وعدم ميكنة الأعمال. وضعف المتابعة من جانب الرؤساء المباشرين.

٦ ــ تقويم الأداء، الذي يعتمد على معايير غير واضحة أو غير معرفة تعريفا دقيقا وعدم رغبة أو قدرة الرؤساء على وضع تقويم موضوعي لأداء مرؤوسيهم. هذا إلى جانب سرية التقارير الدورية، التي قد لا تحفز الموظفين الطموحين. وقد وضع الديوان العام للخدمة المدنية مؤخرا لائحة لتقارير الكفاية ونماذج من هذه التقارير تنطبق على

مجموعات ثلاث من المراتب. وربما يكون في ذلك علاج لهذه المشكلات التي يذكرها المديرون.

٧ — ضعف القيادة الإدارية وعدم ملائمة بعض الممارسات. مثل ضعف الإهتمام بتنمية وتطوير مهارات المرؤوسين. وعدم إتخاذ القرارات اليومية بناء على دراسة عملية. والتهرب من إتخاذ القرارات. وعدم اعطاء التوجيه المناسب للمرؤوسين. ونقص الإهتمام بالتطوير الإداري، والتركيز على الشكليات دون الأهداف والنتائج. و يرى المديرون أن ذلك يرجع إلى ضعف المستوى التعليمي عند بعض القيادات الإدارية. وقصور تدريب البعض الآخر. وقلة الحوافز. والمركزية. وإهتمام بعض الرؤساء بالمركز الوظيفي أكثر من الإهتمام بمسئولياته. ووجود فجوة بين نظريات الإدارة والواقع التطبيقى.

٨ — قصور نظم المعلومات، و يبدو ذلك في بطء توصيل المعلومات بين الإدارات والجهات المعنية. والإعتماد على المكاتبات البريدية في كثيرمن الحالات. وضعف نظم التصنيف والفهرسة والحفظ. وقلة تدريب العاملين في الأرشيف ومراكز المعلومات. وعدم إفادة بعض الأجهزة من النظم الحديثة للمعلومات. وقلة خبرة الموظفين بهذه النظم، وقصور التدريب فيها.

٩ — صعوبة التجديد والتحديث، بسبب تغلغل الروتين في بعض الأعمال. وعدم الرغبة الجادة في التغيير. وقصور الدراسات الميدانية لأساليب العمل. والإعتماد الشديد على بيوت الخبرة الأجنبية. وعدم تشجيع مقترحات الموظفين.

١٠ — ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة. وتظهر هذه المشكلة في مظاهر كثيرة منها طول الوقت المستنفد في تنفيذ المشروعات. وضعف الإتصالات بين الجهات المعنية. وعدم الإتفاق على خطة عمل متكاملة. وظهور تعليمات جديدة والغاء أخرى. وإنتهاء عقود بعض الشركات قبل تنفيذ المشروعات. وتداخل الإختصاصات بين الجهات المشتركة في مشروعات واحدة. وضعف المتابعة.

خامسا : مستقبل التنمية والتطوير الإداري بالمملكة

عرضنا للمزايا التي أسفرت عنها تجربة التنمية الإدارية بالمملكة، ثم المشكلات التى تواجهها — من خلال آراء الباحثين والممارسين وخبراء التخطيط. وقبل أن نناقش الخطوات الملائمة للإفادة من مزايا التنمية وعلاج مشكلاتها، يجب أن نشير إلى أساسيات هامة، هي ما يلي:

١ — إن وجود المشكلات أمر حتمي، ينتج عن ضرورة معالجة عدة قضايا — إقتصادية وإجتماعية وإدارية — في وقت واحد، وما يصاحب ذلك من الرغبة في تحقيق دفعات كثيرة متتابعة للتطور، وازدياد عدد السكان، وتعدد مطالبهم وتنوع توقعاتهم.

٢ — إن الدول جميعا — المتقدمة منها والنامية — تواجه مجموعة من المشكلات. ولكنها تختلف في طبيعتها وحجمها وأبعادها، كما يتشابه البعض منها. وقد مرت الدول المتقدمة بمشكلات تشبه ما تصادفه الآن الدول النامية في سبيلها للتطوير. وربما تعتبر تجربة المملكة العربية السعودية مثلا فريدا — إذا قارنا مشكلاتها بالطفرة التنموية التي تشهدها. إذ تعتبر هذه المشكلات يسيرة نسبيا، وفي سبيلها للعلاج السريع.

٣ — إن عملية الإدارة تعني في حد ذاتها مواجهة المشكلات وحلها. ذلك لأنها — كما أوضحنا سابقا — تأخذ عدة مدخلات، بشرية ومادية ومعنوية، يتميز بعضها بالندرة والآخر بالوفرة، وتقوم بتشغيلها في ظروف ومتغيرات معينة لتنتج مخرجات محددة. وهذه عملية تختلف من حيث الصعوبة والسهولة، والتعقيد والبساطة، حسب نوع المشروع وحجمه ونظمه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

٤ — إن المشكلات التي عرضناها تعتبر الإطار العام للمشكلات الإدارية بالمملكة، والتي تمثل وجهات نظر الممارسين والناظرين. وغني عن الذكر أن هذه المشكلات سوف تختلف من حيث حجمها ودرجة تعقيدها — ومن ثم مداخل حلها — باختلاف المنظمات والأجهزة، وأهداف هذه الأجهزة وتركيبها التنظيمي والإجتماعي

وظروفها البيئية. لذلك فإن من الأهمية بمكان للمديرين المعنيين اجراء الدراسات المتعمقة التي تنطبق على واقع أجهزتهم، حتى تكون الحلول خاصة بها صالحة للتطبيق فيها.

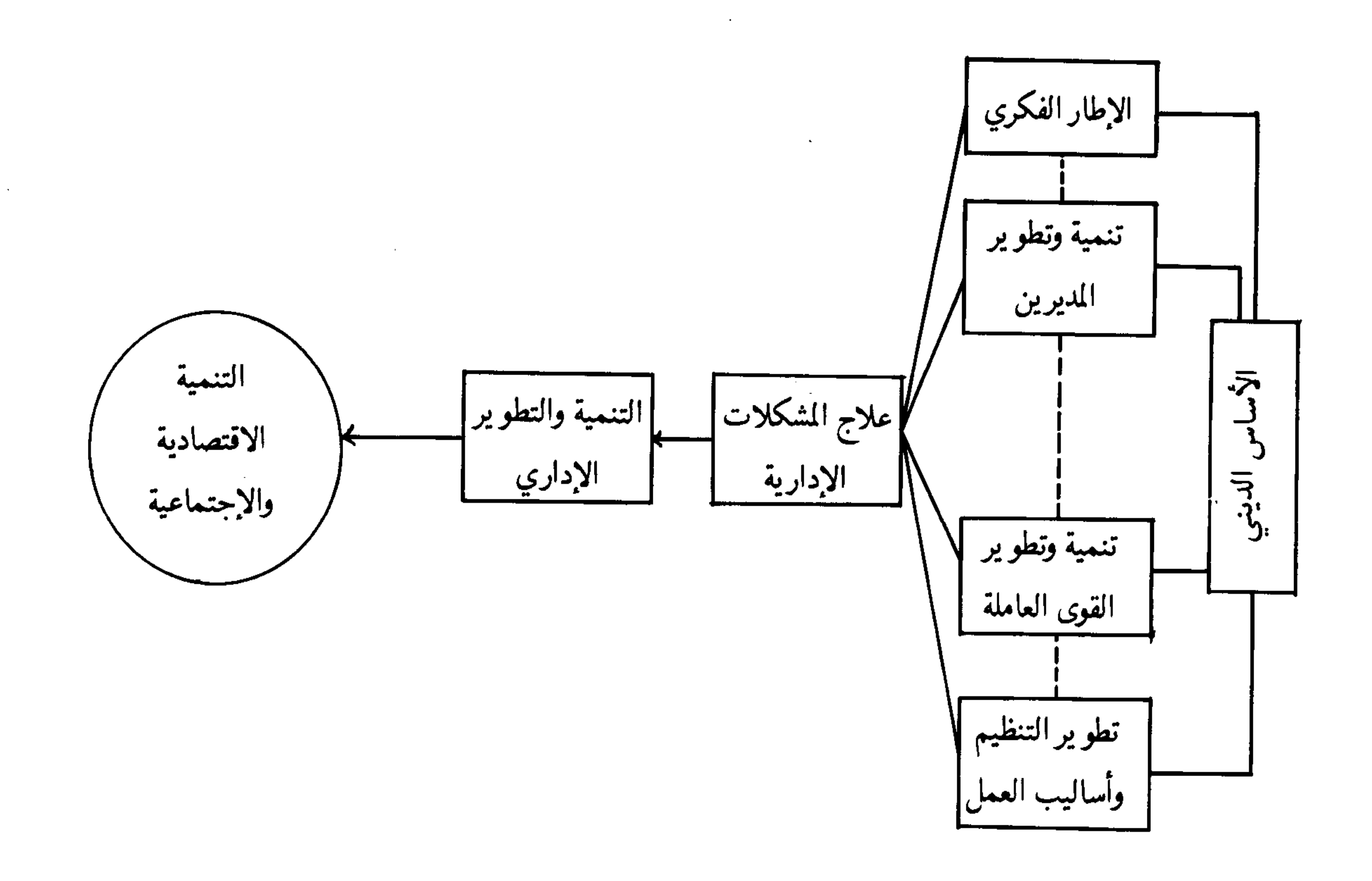
٥ ـــ إن المجهودات التي تبذلها الحكومة والأجهزة المختصة بالتنمية الإدارية، لتعالج بعض هذه المشكلات. ولكن الأمر يتطلب بعض الوقت. خذ مثلا توفير القوى العاملة الوطنية. إن هذا يتطلب عددا من السنين، لكي يتم تعليم وتأهيل، ثم تدريب الأعداد الكافية، الملائمة لمقابلة الإحتياجات المختلفة للوظيفة العامة، والتي بدورها تتزايد بمرور الزمن.

نموذج التطوير الإداري :

ونورد فيما يلي تصورا لأهم العناصر التي يمكن أن تعالج المشكلات المذكورة، وتحقق التنمية والتطوير الإداري، وبالتالي تسهم في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية. وتتكون هذه العناصر من الأساس الديني أولا، ثم الاطار الفكري للإدارة، فتنمية وتطوير المديرين، والقوى العاملة، والتنظيم وأساليب العمل (شكل ٣١). ونؤكد أن هذه العناصر جميعا متداخلة متكاملة ويجب أن تسير سويا في سرعة منتظمة، وفي نفس الاتجاه. فلا يتصور مثلا تنمية وتطوير المديرين، دون تنمية وتطوير مماثل للقوى العاملة، أو العكس، أو دون تطوير في النظم والأساليب المتبعة بالعمل، أو في القيم الإجتماعية للعاملين. ولنلق الآن نظرة على هذه العناصر.

أولا : الأساس الديني

إن الدعامة القوية لأي تقدم وتطوير هي الشريعة الإسلامية، التي تقوم على كتاب الله الكريم وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم. فهي مصدر كل العلوم وأساس كل الأنظمة ـــ بما تحتويه من قيم أصيلة تحض على إخلاص النية والرغبة الصادقة في الإنجاز والتحصيل، والشعور بالمسئولية والعمل الصالح.



شكل (٣١) نموذج التطوير الإداري

ثانيا : الإطار الفكري

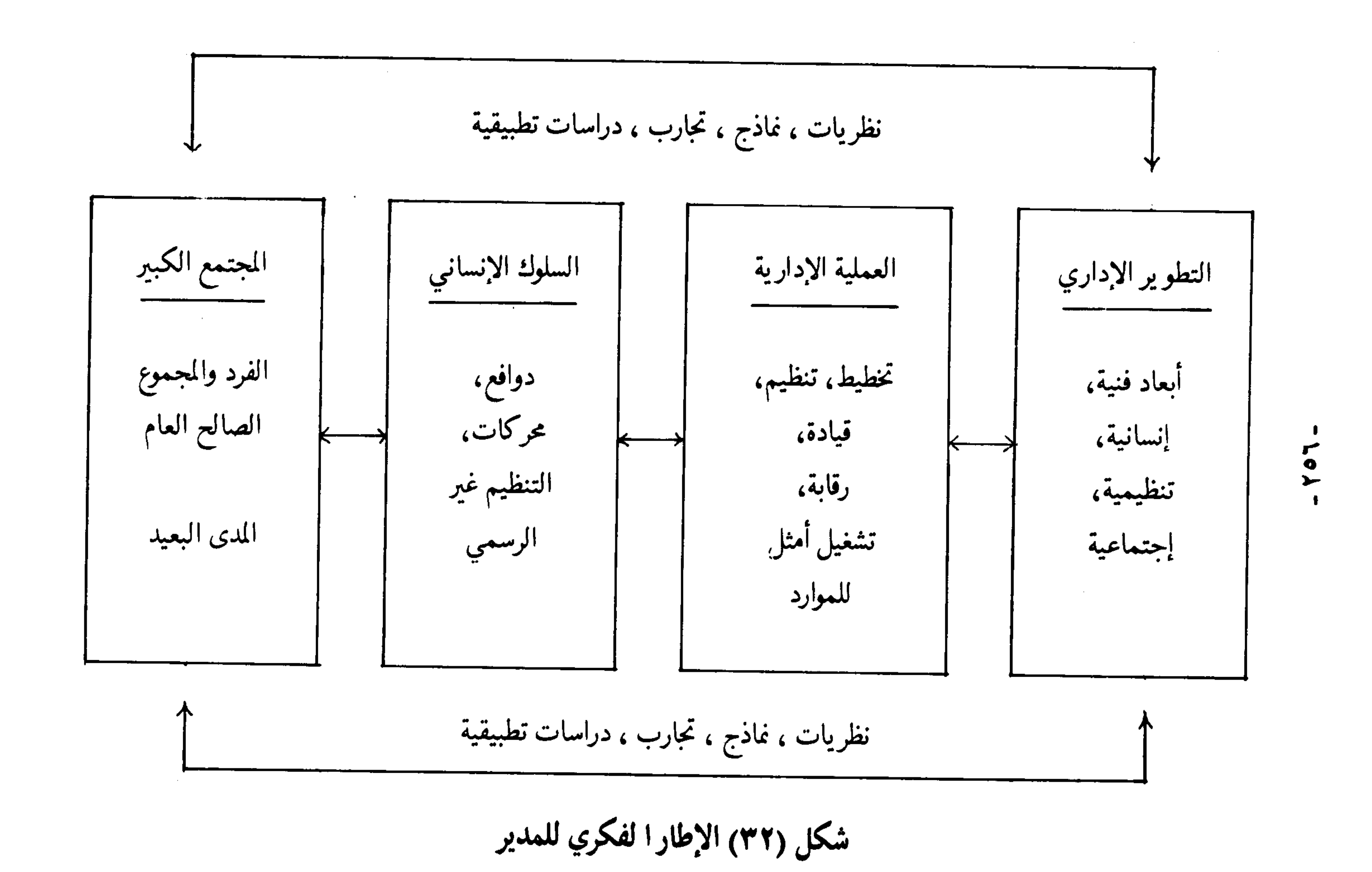
و يأتي بعد الإيمان بالله وإتباع منهجه القويم في شتى شئون الحياة ــ عبادة وعملا ومعاملات، اطار فكري يساعد المديرين على تحمل مسئوليات التنمية. و يتكون الإطار الفكري من فلسفة إدارية قوامها مجموعة من المفاهيم التى تلائم البيئة التي يعمل فيها المديرون. وذلك كما يلي:

١ ــ إن أهم المفاهيم الحديثة هى أن التنمية والتطوير الإداري عملية متعددة الجوانب. تشمل البشر والوسائل والأساليب[١٢]. أي أن لها أبعادا إنسانية وفنية وتنظيمية وإجتماعية وبيئية. ومن ثم فإن مدخل النظم الذي عرضناه سابقا يعطي المديرين الإنطلاقة السليمة نحو التطوير.

٢ ــ ويجىء بعد ذلك مفهوم آخر، وهو العملية الإدارية كما حددناها في هذا الكتاب. وضرورة النظر إليها على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة تؤدى في محيط معين من الظروف ــ بعضها مساعد و بعضها معوق. وتعمل على الإستغلال والتشغيل الأمثل للموارد المتاحة لها، والحصول على أكبر عائد ــ إجتماعي ومادي من هذا التشغيل. وتلك هي المسئولية الإقتصادية والإجتماعية للإدارة.[١٣]

٣ ــ وهناك مفهوم ثالث لا يقل أهمية عن المفهومين السابقين، وهو طبيعة السلوك البشري. اذ يستطيع المديرون أن يؤدوا مهامهم بنجاح إذا فهموا سلوك الأفراد الذين يعملون معهم، والقوى التي تحرك هذا السلوك، والدوافع وراءه، وأثر كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي على سلوك الأفراد، وما يتبع ذلك من تأثير على الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الأهداف[١٤].

٤ ــ وأما المفهوم الرابع فهو الصالح العام والنظر إلى الوظيفة العامة على أنها تحقق مصلحة متبادلة بين الفرد والمجموع، وأن أداءها بنجاح يعود بالفائدة على الموظف نفسه، كما يعود على المجتمع الكبير. لذلك كان مهما وضع الأهداف التي يريد المجتمع أن يحققها ــ في المستقبل القريب والبعيد، والتخطيط لبلوغها على أساس



شكل (٣٢) الإطار الفكري للمدير

علمي سليم، وفهم جميع العاملين لهذه الأهداف والاقتناع بها والرغبة في تحقيقها.

ولكي تنتشر المفاهيم السليمة للإدارة وتتعمق في أذهان المديرين وتكون الإطار الفكري الذي يعملون من خلاله، فإن من الأهمية بمكان دراسة النظريات والأبحاث التي أجريت في مجال الإدارة. ثم تكملة ذلك بالأبحاث والدراسات الميدانية عن الواقع العربي. والمملكة العربية السعودية في أمس الحاجة لهذه الدراسات والتجارب حتى تكتمل النظرية بالتطبيق. وحتى لا يطبق المديرون أفكار المدارس الغربية تطبيقا حرفيا[١٥]، على ما في هذه المدارس من فوائد جمة ونتائج صالحة. ولكن الأهم من ذلك هو تطويعها للبيئة المحلية. واذا كانت النظريات الغربية لم تنجح في بعض الحالات في البلاد الغربية نفسها ــ لأنها طبقت دون دراسة كافية للبيئات المختلفة، فحري بالبلاد الأخرى أن تدرس واقعها قبل التطبيق. وذلك للإختلاف العميق بين بيئاتها والبيئة الغربية. وربما يستطيع المديرون العرب بعد ممارستهم للإدارة بوقت كاف وتتبعهم الواعي للمزايا والمشكلات التي تصاحب التطبيق، أن يتوصلوا إلى نظريات أو نماذج للإدارة تلائم واقعهم. ولا بد أن يساعدهم في ذلك أساتذة الجامعة والباحثون، بما يملكون من إمكانات وأدوات للبحث العلمي. وذلك حتى تتوفر لهذه النماذج الصفات العلمية اللازمة.

ثالثا : تنمية وتطوير المديرين

يجب الإهتمام بتنمية المديرين وإعداد جيل إداري يتميز بالقدرة والمهارة في قيادة الأفراد والوصول بهم إلى الغايات المحددة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

١ ــ الإختيار السليم للمدير، والمبني على مواصفات الوظيفة وشروطها والخصائص المطلوبة في شاغلها. فمدير مدرسة مثلا يختلف عن مدير مستشفى، وعن مدير مصلحة حكومية. وتشترط في المدير المالي شروط معينة تختلف عن تلك التي يجب توافرها في حالة مدير الأفراد أو مدير المستودعات، وهكذا يجب إختيار أنسب الأشخاص للوظائف التى تسند إليهم.

٢ ـــ التدريب والتطوير، والذى يشمل نطاقا كبيرا يبدأ بالمعرفة والمعلومات ـــ كما أشرنا آنفا ـــ ثم التدريب العملي الذى ينمي المهارات و يعدل السلوك والإتجاهات، والتجربة والخبرة الميدانية التى تعمق المهارات وتصقل المعلومات. على أن يكون محور الإهتمام التطوير الذاتي للمدير[16]، والتطوير التنظيمي الكلي الذي يعمل على تقدم الأفراد والجماعات في تناسق وتكامل.

٣ ـــ تحديد صلاحيات المدير، وإعطاؤه القدر اللازم منها للقيام بأعباء إدارته. وإجراء توازن بين السلطة المخولة له والمسئوليات الملقاة على عاتقه.

٤ ـــ تقويم أداء المدير على أساس موضوعي، ومحاسبته على النتائج التي يحققها في إطار من الأهداف المحددة سلفا، والموضوعة في شكل كمي ونوعي وزمني. والعمل على التحسين المستمر للنتائج وتحقيق مستويات أعلى للإنجاز.

٥ ـــ لما كان المجتمع السعودي يمر بتغيرات كثيرة في وقت قصير نسبيا، فإن على المديرين الذين يحملون عبء التنمية، أن يتنبهوا للتغيرات التي تحدث من حولهم و يعدوا العدة لمواجهتها، حتى يتم التكيف المطلوب بين منظماتهم والبيئات التي تحيط بها. وأكثر من ذلك فان من مهام المدير الفعال ـــ كما رأينا ـــ أن يتنبأ بالتغيير[17] قبل حدوثه و يتلمسه و يتوقعه. وهو كذلك ينشىء التغيير إذا كانت هناك حاجة إليه و يضع التخطيط الملائم لإدخاله والإفادة من مزاياه وتفادي عيوبه أو علاج مشكلاته المحتمل حدوثها.

رابعا : تنمية وتطوير القوى العاملة

ولا يقل أهمية عن إعداد المديرين، إعداد قاعدة عريضة من القوى العاملة القادرة على القيام بالمهام التي تسند إليها. ويجب في ذلك إتباع الخطوات الآتية:

١ ـــ تخطيط القوى العاملة على المدى القصير والطويل. والتنسيق بين الجامعات ومؤسسات التعليم والتدريب لتوفير الإحتياجات المطلوبة بالأعداد والتخصصات الملائمة[18].

٢ — إستثمار الكفاءات الموجودة، والإختيار السليم المبني على أسس علمية، وتوزيع الموظفين على الأعمال التي تتلائم مع قدراتهم وطموحهم. وإيجاد توازن وظيفي بين الأجهزة الحكومية، حتى لا يحدث تضخم في بعض الأجهزة، وعجز في أجهزة أخرى، وتقليل البطالة المقنعة[١٩].

٣ — التدريب المستمر القائم على أسس مدروسة تتلخص في تحديد الإحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة، وتصميم البرامج التدريبية بناء على هذه الاحتياجات، وتقويم المجهودات التدريبية ومتابعتها للتأكد من تحقيق أهدافها وتطويرها عند الحاجة.

٤ — تنمية روح العمل الجاد عند الموظفين الوطنيين والرغبة في المساهمة بما يملكون من طاقات وقدرات في أداء المهام المسندة إليهم. وتوضيح الرابطة القوية بين انتاجيتهم والمزايا المادية التي يريدون الحصول عليها[٢٠].

٥ — إنشاء نظام متكامل للحوافز، يقابل حاجات الموظفين و يشبع طموحاتهم و ينميها — ويحقق توازنا بين المحفزات المادية والمعنوية، الفردية والجماعية. و بناء هذا النظام على أسس موضوعية تراعى فيها الجدارة والإنتاجية والقدرات الإبتكارية، والفورية في تطبيق كل من الحوافز الإيجابية والسلبية، حتى يربط الموظف بين العمل والجزاء المترتب عليه.

٦ — التقويم الموضوعي للأداء، والذي يربط أداء الموظف بعوامل معينة كوجوده في المكان المناسب، والظروف التي يؤدي فيها عمله، والتدريب الذي تلقاه، والتوجيه الذي يناله من رئيسه*... مع ربط نتائج التقويم بحوافز محددة — إيجابية وسلبية.

---

* قام الديوان العام للخدمة المدنية مؤخرا بدراسة مؤسعة لتقارير الكفاية. واستخدم المعلومات المتاحة عن نتائج التقارير المعمول بها. وحاول أن يفيد من مزاياها و يتفادى عيوبها و يتوصل إلى تقويم دقيق للأداء. وصمم نموذجا جديدا لتقارير الكفاية يتكون من ثلاثة أنواع يستخدم الأول لتقييم الموظفين من المرتبة الأولى إلى الخامسة، والثاني للذين يشغلون المراتب من السادسة إلى العاشرة، والثالث لموظفي المراتب الأعلى من ذلك.

٧ ــ استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع الأفراد. مثل الإثراء الوظيفي، وتفويض السلطة، والإدارة بالاستثناء، وفرق العمل، واتخاذ القرارات في جماعات، إلى غير ذلك من الأساليب التي تفيد العمل وتحقق فعالية نتائجه. وتفيد الأفراد أيضا من حيث تعميق خبراتهم وتطوير مهاراتهم وإشباع حاجات إثبات الذات لديهم.

خامسا : تطوير التنظيم وأساليب العمل

ويتمثل هذا الجانب من التطوير في العناصر الآتية :

١ ــ الإصلاح الإداري، والذي لا يعني فقط اعادة التنظيم أو إستحداث وظائف أو إنشاء هياكل إدارية جديدة. ولكنه يعني إصلاحا شاملا ــ ذاتيا وإجتماعيا. ويجب أن يبدأ المدير بنفسه حتى يكون قدوة لمرؤوسيه.

٢ ــ إعادة النظر في اللوائح والإجراءات التي لم تعد ملائمة للمتغيرات الحديثة. وتصميم إجراءات العمل، بحيث يتوجه المنفذون للتنفيذ، ويتفرغ المديرون للوظائف الإدارية[٢١] التي تتطلب قدرا من التفكير الابداعي.

٣ ــ تصميم الأساليب والنماذج والدورة المستندية، بعد دراسة أهداف العمل ومتطلباته، وتدريب العاملين على الأساليب والنماذج، ووضع الأدلة الخاصة بها ليسترشدوا بها. وإعادة النظر في الأساليب والإجراءات عند الحاجة، حتى تتمشى مع التغيرات التي تحدث، من توسع أو تنوع في الأعمال أو تجديد فني أو غير ذلك.

٤ ــ إقامة نظم سليمة للمعلومات، والإفادة من الحاسب الآلي والمعالجة الإلكترونية للمعلومات ــ كلما كان ذلك مناسبا، وبعد دراسة علمية دقيقة للاحتياجات الحالية والمستقبلة من المعلومات، وتكاليف استخدام الحاسب الآلي والمزايا التي يحققها.

٥ ــ التقريب بين القانونيين والإداريين[٢٢]، حتى يتم التوصل إلى تصميم الأنظمة واللوائح الملائمة للتطبيق، تجمع بين الأصول والأركان القانونية، والجوانب

الفنية للعمل في نفس الوقت. وحتى تكون صياغة هذه الأنظمة والقوانين سليمة، تأخذ الشكل والموضوع الملائمين للأحوال التي تستخدم فيها[٢٣].

٦ ــ وضع الأنظمة والإجراءات التي تكفل التنسيق بين المشروعات المختلفة وتكامل المجهودات بين الإدارات التي تخطط وتنفذ وتراقب هذه المشروعات. على أن يراعى في هذا تحقيق مستوى عال من الانتاجية.

٧ ــ ونؤكد مرة أخرى إجراء مزيد من الدراسات والبحوث، عن مشكلات إدارية وتنظيمية محددة، في إدارات وأجهزة معينة، وايجاد الحلول المبتكرة لهذه المشكلات، والتي تناسب الواقع البيئي وتسهم في تحسينه وتطويره.

وقد أدركت الحكومة أهمية ذلك فحددت في خطة التنمية الثالثة جوانب الدراسات التي سترفع لمجلس الوزراء بنهاية عام ١٤٠١ ــ ١٤٠٢هـ. والتي تسهم فيها وزارة التخطيط وأجهزة التنمية الإدارية. وأهم هذه الجوانب ما يلي[٢٤]:

أ ــ اجراء دراسة تنظيمية شاملة للنظام الإداري العام، لتحديد المشكلات القائمة وطرق معالجتها.

ب ــ تحليل مهام كل مصلحة حكومية، وتعديل الهيكل التنظيمي عند الضرورة، ووضع مواصفات الوظائف المطلوبة.

جـ ــ تحديد مواطن الإزدواجية في مهام العمل، وطرق العلاج المناسبة.

د ــ دراسة اجراءات العمل في المصالح المختلفة، ورفع التوصيات الخاصة بتطويرها وادخال الآلات فى العمل عندما يكون ذلك ممكنا.

هـ ــ تقويم الإحتياجات الحقيقية من القوى العاملة لكل جهة حكومية، ودراسة اعادة توزيع العمالة على الإدارات والمصالح الحكومية.

و ــ مراجعة اللوائح الحكومية في ضوء التغيرات الإدارية الجديدة ووضع نظام متطور لمحاسبة الموظفين.

ولا شك أن هذه الجوانب تعكس نظرة علمية متعمقة تقوم على البحث والتحليل.

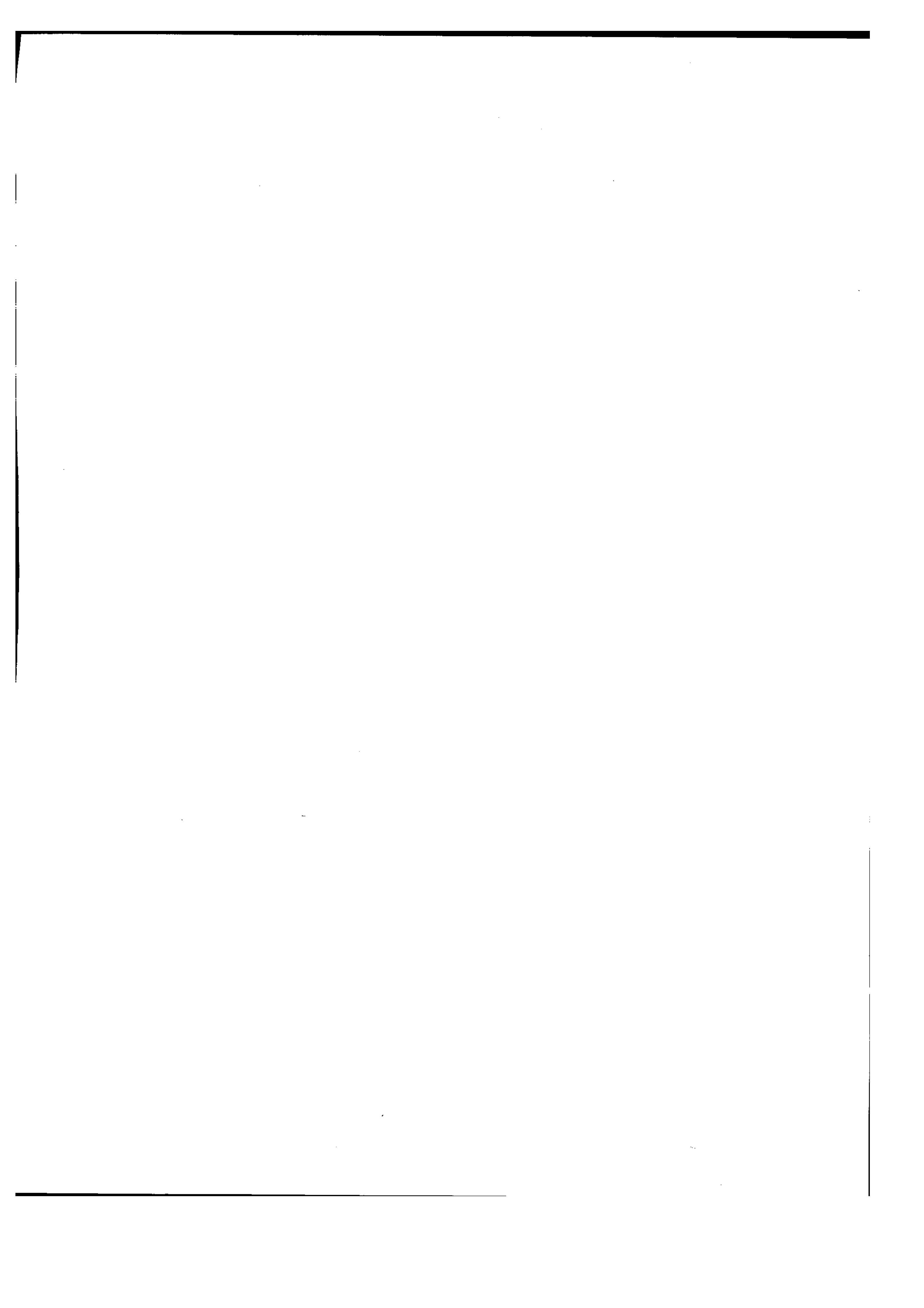
وقد تم إكتساب هذه النظرة من التجربة المحصلة من الخطتين الخمسيتين الأوليين. فاذا تمت هذه الدراسات على أسس سليمة، ووضعت الخطوات الملائمة لعلاج المشكلات التي تسفر عنها، أمكن تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحصيل نتائج أكثر فعالية للتنمية الإدارية، ومن ثم التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

خلاصة

كان إهتمامنا في هذا الفصل موجها لتجربة المملكة العربية السعودية في التنمية والتطوير الإداري. فبدأنا باستعراض البيئة السعودية المحيطة بالإدارة، ثم الإطار العام للتنظيم الإداري بالمملكة وأجهزة التنمية بها. ثم تناولنا الجانب الإداري بالتفصيل، من حيث الأجهزة الإدارية التي تتولاه. وهي اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ومجلس الخدمة المدنية، والديوان العام للخدمة المدنية، والإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، ومعهد الإدارة العامة، ولجنة التدريب المركزية، وكليات الإدارة بالجامعات. ثم عرضنا لخصائص التنمية الإدارية بالمملكة، وأهم المزايا والمشكلات من واقع تجربة الخطتين الخمسيتين للتنمية.

وأخيرا عرضنا لنموذج التطوير الإداري يصلح للتطبيق في الدول الإسلامية والنامية والذي يبدأ بالأساس الديني القويم كما وضعته الشريعة الإسلامية. ثم يأتي بعد ذلك الإطار الفكري الذي يتكون من المفاهيم الصحيحة للإدارة وربطها بالواقع البيئي الذي تمارس فيه. وتنمية وتطوير المديرين، الذي يتلخص في الإختيار السليم والتدريب وتحديد الصلاحيات وتقويم الأداء وإقامة التغيير على أسس واقعية موضوعية. ثم تنمية وتطوير العاملين عن طريق تخطيط القوى العاملة واستثمار الكفاءات الحالية والتدريب ورفع الوعي والحوافز والتقويم الموضوعي للأداء واستخدام

الأسـاليـب الحديثة في التعامل مع الأفراد. ثم تطوير التنظيم وأساليب العمل، والذي يـشمـل الإصـلاح الإداري، والإجـراءات والأسـاليـب، ونـظـم المعلومات، والقوانين والأنـظمة الملائمة ــ مع إجراء الدراسات والبحوث التي تحلل نتائج التطبيق وتكشف عن طرق تحسين الممارسات الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.



الهـــــــوامــــــش

الهوامش

الفصل الأول

(1) W. Newman, C. Summer, and K. Warren, The Process of Management (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1973), p. 12.

(2) S. Seadler, "Ideologic Essentials of Public Administration", in J. Sutherland (ed.), Management Handbook for Public Administrators (New York : Van Nostrand Reinhold, 1978), p. 158.

(٣) أحمد نجم، مبادىء الإدارة العامة، القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٧٩، ص٣٥.

(٤) المرجع السابق، ص ٣٥.

(٥) سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، الطبعة السادسة، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦، ص١٨٤.

(٦) أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيىء مقارن، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٧٩، ص٢٤.

الفصل الثاني

(١) أنظر : علي محمد عبد الوهاب، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩هـ — ١٩٧٩م

(2) M. Kohen, Dynamic Managing : Principles, Process, Practice (Menlo Park : Cumming Pub. Co., 1977), p. 67.

(3) S. Michael and J. Jones, Organizational Management : Concepts and Practice (New York : Intext, 1973), pp. 270 - 271.

(4) Newman, Summer and Warren, op. cit., pp. 334 - 339.

(5) R. Murdick, and J. Ross, Information Systems and Modern Management (Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1975), p. 111.

(٦) راجع : علي محمد عبد الوهاب «القدرات الإبداعية للعاملين» مجلة الإدارة العامة، العدد ، ١٣هـ الرياض؛ معهد الإدارة العامة، ص —.

الفصل الثالث

(1) Kohen, op. cit., p. 34.

(٢) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٤.

(3) Kohen, op. cit., p. 145.

(٤) محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٠، ص٤٠٨.

(٥) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥.

(6) H. Koontz, and C. O'Donnell, Essentials of Management, 2d ed. (New York : McGraw - Hill, 1978), p. 66.

(7) Ibid., p. 67.

(8) Ibid., p. 68.

(9) N. Henry, Public Administration and Public Affairs, 2d ed. (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1980), p. 207

(١٠) محمد شاكر عصفور، «الإتجاهات الحديثة في الميزانية»، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول ـــ يونيو ١٩٨٠، ص١٣٦ ـــ ١٣٧.

(11) Henry, op. cit., p. 207.

(12) Ibid., p. 210.

(١٣) محمد عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧.

(14) Henry, op. cit., p. 210.

(15) Ibid., p. 213.

(16) Ibid. p. 213.

(17) B. Scanlan, and J. B. Key, Management and Organizational Behavior (New York : J. Wiley, 1979), p. 566.

(18) Koontz and O'Donnell, op. cit., p. 494.

(19) Scanlan and Key, op. cit., p. 567.

(20) Koontz and O'Donnell, op. cit., p. 494.

(21) Ibid., p. 494.

(22) Scanlan and Key, op. cit., p. 567.

الفصل الرابع

(1) Newman, Summer and Warren, op. cit., p. 12.

(2) Scanlan and Key, op. cit., p. 85.
(3) Ibid., p. 352.
(4) D. Johnson, and F. Johnson, Joining Together : Group Theory and Group Skills (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1975), p. 85.

(٥) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٢ — ٤٠٥

(6) Kohen, op. cit., p. 333.
(7) T. Haiman, W. Scott, and P. Conner, Managing the Modern Organization, 3rd ed., (Boston : Honghton Mifflin, 1978), p. 179.
(8) E. F. Harrison, Management and Organizations (Boston : Houghton Mifflin, 1978), p. 482.
(9) Scanlan and Key, op. cit., pp. 184 - 185.
(10) W. Brown, and D. Moberg, Organization Theory and Management, A Macro Approach (New York : J. Wiley, 1980), p. 110.

(١١) سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩١ — ٣٩٢.

الفصل الخامس

(1) Brown and Moberg, op. cit., p. 476.
(2) S. Robbins, Administrative Process, 2d ed., (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1980), p.327.
(3) R. Blake, and J. Mouton, The New Managerial Grid, 2d ed. (Houston : Gulf, 1978,) p. 11.
(4) C. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge : Harvard Univ. Press. 1964), pp. 168 - 169.
(5) L. Sayles, and G. Strauss, Managing Human Resources, 2d ed., (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1981,) pp. 105-107.
(6) L. Bittel, Impproving Supervisory Performance (New York : Mc Graw - Haill, 1976,) pp. 200 - 202.

(٧) سيد الهواري، المدير الفعال، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م، ص ٢٨٤ - ٢٨٧.

(8) R. A. Mackenzie, The Time Trap (New York: AMA, 1971),ch.3.

(٩) انظر في ذلك :

سيد الهواري، المدير الفعال، مرجع سبق ذكره.

علي محمد عبدالوهاب، «الطريق إلى المدير الفعال»، ورقة ألقيت بندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة ١٤٠٠هـ، ١٩٧٩م.

وكذلك :

F. Luthans, Organizational Behavior (New York: Mc Graw - Hill, 1973), pp 523-527

T. Herbert, Dimensions of Organizational Behavior (New York : Macmillan, 1976), Ch. 20.

D. Mc Gregor, The Professional Manager (New York: Mc Graw - Hill, 1961).

الفصل السادس

(١) عمر وغنايم وعلى الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٠، ص٥٠٨.

(2) Brown and Moberg, op. cit., p. 294.

(٣) سيد الهواري، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص٥٢٤.

(4) Scanlan and Key, op. cit., p. 551.

(5) Kohen, op. cit., p. 456.

(6) R. Sutermiester (ed.), People and Productivity, 2d ed. (New York : Mc Graw - Hill, 1976), Ch. 12.

L. Bittel, What Every Supervisor Should Know (New York : Mc Graw - Hill, 1980), pp. 203 - 205.

الفصل السابع

(1) H. Leavitt, Managerial Psychology 5th ed. (Chicago : Univ. of Chicago Press, 1978), p. 7.

(2) D. Beach, Personnel : The Management of People at Work 3rd ed. (New York : Macmillan, 1975), p. 460.

(3) C. Argyris, Personality and Organization (New York : Harper, 1957), p. 50.

(4) Ibid.

(5) G. Lippit, Organizational Renewal (New York : Appleton, 1969), pp. 70 - 71.

(6) A. Maslow, Motivation and Peronality (New York : Harper, 1957,) Ch. 5.

(7) F. Herzberg, Work and The Nature of Man (New York : World Pub., 1966).

(8) D Mc Gregor, The Human Side of Enterprise (New York : Mc Graw - Hill, 1960).

(9) Kohen, op. cit,m p. 414.

(10) G. Watson, "What Do We Know About Learning", in F. Luthans (ed.) Contemporary Readings in Organizational Behavior (New York : Mc Graw - Hill, 1972), p. 237.

(11) Beach, op., cit p. 470.

(١٢) علي محمد عبد الوهاب، «المدخل السلوكي في الإدارة ـ نظرة متكاملة»، بيروت: إتحاد المصارف العربية، ١٩٧٦، ص٥٣.

الفصل الثامن

(1) W. Reddin, Managerial Effectireness (New York : Mc Graw - Hill, 1970), p. 6.

(2) J. Gibson, et. al., Organizations : Structure, Processes and Behavior (Dallas : Business Pub. Inc., 1973), p. 37.

(٣) علي محمد عبد الوهاب، «الفعالية الإدارية» بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٠هـ ـ ١٩٧٩م، ص٢٩.

(4) A. Szilagyi, Jr., and M. Wallace, Organizational Behavior and Performance, 2d ed., (Santa Monica : Goodyear Pub. Co., 1980), pp. 526 - 527.

(5) Ibid., p. 542.

(6) Brown and Moberg, op. cit., p. 627.

(7) Szilagyi and Wallace, op. cit., p. 542.

(8) G. Dalton, "Influence and Organizational Change", in
J. B.
Ritchie and P. Thompson (eds.), Organization and People
(St. Paul : West Pub.,Co., 1980), p. 344.
(9) J. Halloran, Applied Human Relations : An Organizational
Approach (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1978), p. 354.
(10) Scanlan and Key, op. cit., p. 446.
(11) N.M. Tichy and R. Beckhard, "Managing Behavioral Factors
in Human Service Organizations", in Sutherland (ed.), op.
cit., pp. 771 - 772.

الفصل التاسع

(1) M. Weber, Essays in Sociology. H. Gerth and C.W. Mills,
trans and eds. (New York : Oxford Univ. Press, 1946).
(2) P. Blau, The Dynamics of Bureancracy (Chicago : Univ.
of Chicago Press, 1955).
(٣) إبراهيم المنيف، الإدارة : المفاهيم والأسس والمهام، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠، ص١٠٠.
(4) R. Merton, Social Theory and Social Structure, England ed.
(New York : Free Press, 1957), p. 178.
(5) F. Taylor, Scientific Management (New York : Harper,
1947.
(٦) فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٧، ص٧٩.
(7) Henry, op. cit., p. 33.
(8) H. Simon, Administative Behavior (New York : Macmillan,
1961).
(٩) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠.
(10) D. Katz and R. Kahn, The Social Psychology of
Organization 2 ed. (New York : J. Wiley, 1978), Ch. 2.
(11) J. Woodward, Industrial Organizations (London : Oxford
Univ. Press, 1965).
(12) T. Burns and G. Stalker, The Management of Innovation
(London : Tavistock Pub., 1961).

(13) P. Laurance and J. Lorsch, Organization and Environment
(Boston : Harvard Univ., 1967).

(١٤) علي محمد عبد الوهاب، «الإدارة بالأهداف: نحو تفاعل أفضل بين الإدارة والأفراد»، ورقة عمل بالحلقة العلمية حول الوسائل الحديثة لاتخاذ القرارات، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠.

(15) Sayles and Strauss, op. cit., p. 338.

(16) Bittel, op. cit., p. 204.

(17) Halloran, op. cit., p. 113.

الفصل العاشر

(١) وزارة التخطيط، «خطة التنمية الثالثة، ١٤٠١هـ ــ ١٩٨١م، ص ٦٨.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٥.

(٣) محمد الطويل، «التنظيم الإداري في المملكة ــ الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٧هـ ــ ١٩٧٧م، ص٩.

(٤) المرجع السابق، ص ١١

(٥) وزارة التخطيط، المرجع السابق، ص ٤٠٢.

(٦) إبراهيم العواجي، «واقع الإدارة العامة في المملكة وأثر ذلك على التنمية ــ الإطار التطبيقي». بحث مقدم لندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة، معهد الإدارة العامة ــ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ ــ مارس ١٩٧٨م، ص ٥٢ ــ ٥٦.

(٧) محمد الطويل، «دور أجهزة التنمية الإدارية في تحقيق التنمية، حالة دراسية»، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩هـ ــ ١٩٧٩م. ص١٦ ــ ١٧.

(٨) المرجع السابق، ص ١٩ ــ ٢٠.

(٩) المرجع السابق، ص ٢٢ ــ ٢٤.

(١٠) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٦ ــ ٣١٩.

(١١) علي محمد عبد الوهاب، «الفعالية الإدارية»، مرجع سبق ذكره، المبحث السادس.

(١٢) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٤.

(١٣) سيد الهواري، الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص٨٧.

(١٤) علي محمد عبد الوهاب، «المدخل السلوكي»، مرجع سبق ذكره، الفصل الرابع.

(١٥) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص٣٢٦.

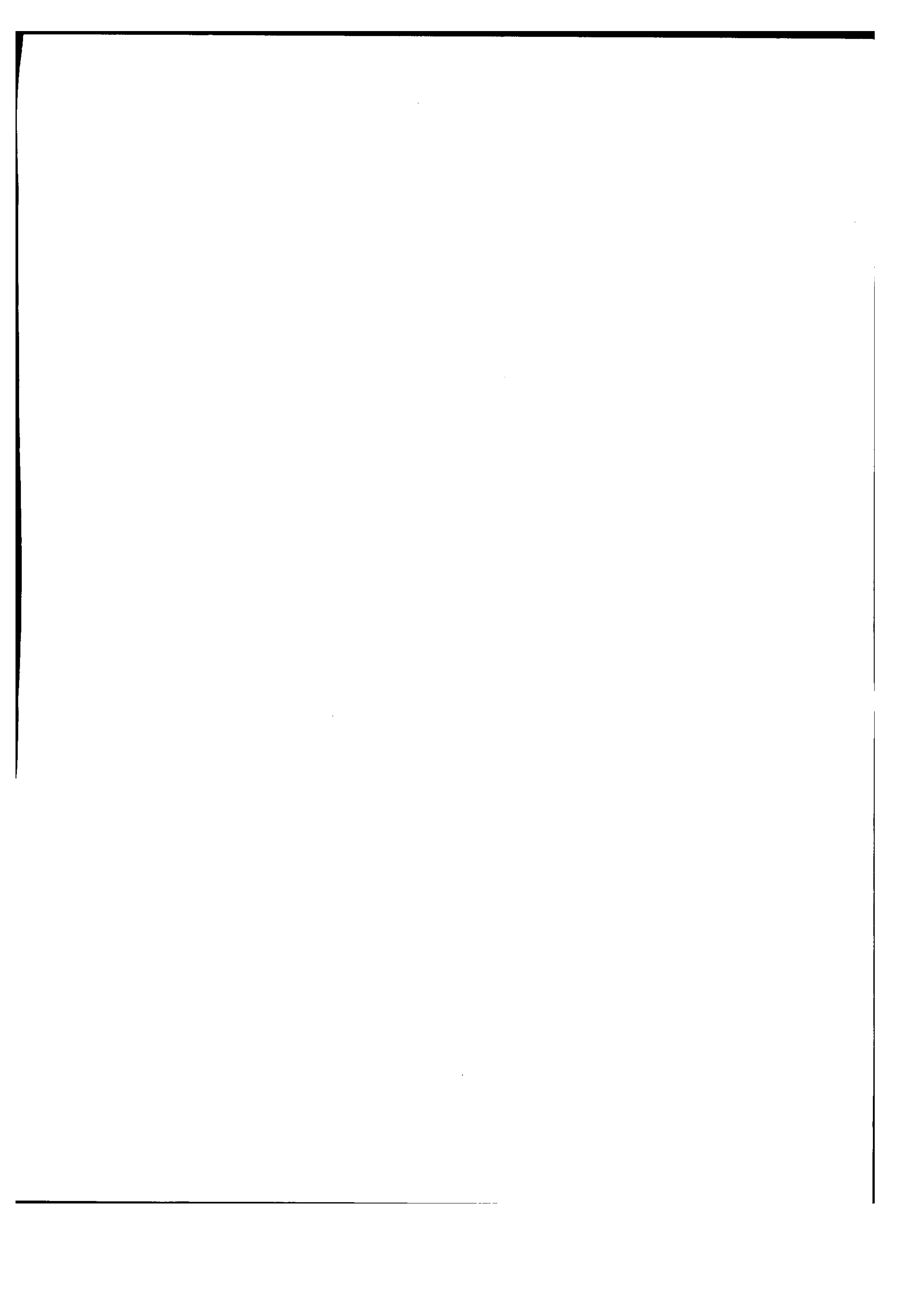
(16) Blake and Mauton, op. cit., Ch. 1.

(17) Koontz and O'Donnell, op. cit., p. 666.

(١٨) محمد الطويل، «دور الإدارة العامة في التنمية الإقتصادية»، بحث مقدم لندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة، معهد الإدارة العامة ١٣٩٨هـ ١٩٧٨م، ص٢٦.

(١٩) إبراهيم العواجي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

(٢٠) غازي القصيبي، «أوهام وأضغاث أحلام في ملحمة التنمية»، محاضرة ألقيت بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، ١٣٩٩هـ.
(٢١) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٩.
(٢٢) محمد الطويل، «دور الإدارة العامة» مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.
(٢٣) عبد الفتاح خضر، «أثر الصياغة القانونيةفي التنمية الادارية»، بحث مقدم للمؤتمر العربي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي، الرياض ١٣٩٩هـ — ١٩٧٨.
(٢٤) وزارة التخطيط، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٣.




المراجع

المراجع

أ ـ المراجع العربية :

ابراهيم عبدالله المنيف، الإدارة، الرياض : دار العلوم ١٩٧٠م.

ابراهيم محمد العواجي، «واقع الإدارة العامة في المملكة وأثر ذلك على التنمية ـ الإطار التطبيقي» بحث مقدم لندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة، معهد الإدارة العامة ـ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ ـ مارس ١٩٧٨م.

أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة : مدخل بيئي مقارن، بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٧٩م.

احمد نجم، مبادىء الإدارة العامة : القاهرة : دار الفكر العربي، ١٩٧٩.

سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، الطبعة السادسة، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٦م.

، الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٦٥م.

، المدير الفعال، القاهرة : مكتبة عين شمس ١٩٧٦م.

عبدالفتاح خضر، أثر الصياغة القانونية في التنمية الادارية، المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية بالوطن العربي، الرياض ١٣٩٩هـ، ١٩٧٨م.

على محمد عبدالوهاب، إتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩هـ ـ ١٩٧٩م.

، التدريب والتطوير، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٤٠١هـ ـ ١٩٨١م.

، «الفعالية الإدارية»، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة ١٤٠٠هـ ـ ١٩٧٩م.

، «دليلك في الإدارة بالأهداف»، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩هـ ـ ١٩٧٩م.

، إدارة الأفراد ـ منهج تحليلي، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٥م.

، «الطريق إلى المدير الفعال»، ورقة ألقيت بندوة المدير الفعال، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٣٠٠هـ ـ ١٩٧٩م.
، «القدرات الإبداعية للعاملين» مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٢٥ ربيع الثاني ١٤٠٠هـ
عمر وغنايم وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال : الأسس والأصول العلمية، بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٨٠م.
غازي القصيبي، «أوهام وأضغاث أحلام في ملحمة التنمية»، محاضرة ألقيت بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ١٣٩٩هـ.
فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية، الكويت : وكالة المطبوعات، ١٩٧٧م.
محمد شاكر عصفور، «الإتجاهات الحديثة في الميزانية»، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول ـ يونيو ١٩٨٠م.
محمد عبدالرحمن الطويل، «التنظيم الإداري في المملكة»، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٣٨٧هـ ـ ١٩٧٧م.
، «دور الإدارة العامة في التنمية الإقتصادية»، بحث مقدم لندوة أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة، معهد الإدارة العامة ـ ربيع الثاني ١٣٩٨هـ ـ مارس ١٩٧٨م.
، «دور أجهزة التنمية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية»، حالة دراسية، الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م.
محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٠م.

الدوريات :

الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، «دليل التنظيم والمهام في حكومة المملكة العربية السعودية»، ١٣٩١هـ - ١٩٧١م.
مجلس الخدمة المدنية، «نشرة مجلس الخدمة المدنية»، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.

وزارة التخطيط، «خطة التنمية الثالثة»، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.
معهد الإدارة العامة، «الدليل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة»، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.
معهد الإدارة العامة، «التقرير السنوي ـ الإنجازات والخطة»، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.

ب ـ المراجع الأجنبية

Argyris, C., Personality and Organization. New York : Harper, 1957.

Barnard, C., The Functions of The Executive. Cambridge : Harvard Univ. Press, 1964.

Beach, D., Personnel : The Management of People at Work. New York : Macmillan, 1975.

Bittel, L., What Every Supervisor Should Know. New York : Mc Graw - Hill, 1980.

Bittel, L., Improving Supervisory Performance. New York : Mc Graw - Hill, 1976.

Blacke, R., and Mouton, J., New Managerial Grid. Houston : Gulf, 1978.

Blau, P., The Dynamics of Bureaucracy. Chicago : Univ. of Chicago Press, 1955.

Brown, W., and Moberg, D., Organization Theory and Management: A Macro Approach. New York : J. Wiley, 1980.

Burns, T., and Stalker, G., The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

Gibson, J., et. al., Organizations : Structure, Processes and

Behavior - Dallas : Business Pubs., 1973.

Haiman, T., Scott, W., and Conner, P., Managing The Modern Organization, 3rd ed. Boston : Houghton Mifflin Co., 1978.

Halloran, J., Applied Human Relations : An Organizational Approach. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1978.

Harrison, E. F., Management and Organizations. Boston : Houghton Mifflin, 1978.

Henry, N., Public Administration and Public Affairs, 2d ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1980.

Herbert, T., Dimensions of Organizational Behavior, New York : Macmillan, 1976.

Herzberg, F., Work and The Nature of Man. New York : World Pub., 1966.

Johnson, D., and Johnson, F., Joining Together : Group Theory and Group Skills. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1975.

Katz, D., Kahn, R., The Social Psychology of Organization. 2d ed. New York ; J. Wiley, 1978.

Kohen, M., Dynamic Managing : Principles, Process, Practice, Menlo Park : Cummings Pub. Co., 1977.

Koontz, H., and O'Donnell, C., Essentials of Management, 2d ed. New York : Mc Graw - Hill, 1978-

Lawrance, P., and Lorsch, J., Organization and Environment. Boston : Havrard Univ., 1967.

Leavitt, H., Managerial Peychology, 5th ed. Chicago : Univ. of Chicago Press, 1978.

Lippit, G., Organizational Renewal, New York : Appleton, 1969.

Luthans, F., Organizational Behavior. New York: Mc Graw - Hall 1973.

Luthans, F., Contemporary Readings in Organizational Behavior. New York : Mc Graw - Hill, 1972-

Mackenzie, R., A., The Time Trap. New York : AMA, 1972.

Maslow, A., Motivation and Personality. New York : Harper, 1957.

Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise. New York : Mc Graw - Hill, 1960.

Mc Gregor, D., The Professional Manager. New York : Mc Graw - Hill, 1961.

Merton, R., Social Therory and Social Structure, 2d ed. New York : Free Press, 1957.

Michael, S., and Jones, J., Organizational Management. New York : Intext, 1973.

Murdick, R., and Ross, J., Information Systems and Modern Management. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1975.

Newman, W., Summer, C., and Warren, K., The Process of Management- Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1973.

Reddin, W., Managerial Effectiveness. New York : Mc Graw - Hill, 1970.

Ritchie, J., B., and Thompson, P. (eds.), Organization and People. St. Paul : West Pub. Co., 1980.

Robbins, S., Administrative Process, 2d ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1980.

Sayles, L., and Strauss, G., Managing Human Resources, 2d ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1981.

Scanlan, B., and Key, J., B., Management and Organizational Behavior. New York : J. Wiley, 1979.

Simon, H., Administrative Behavior. New York: Macmillan, 1961.

Sutermiester, R. (ed.), People and Productivity, 2d ed. New York : Mc Graw - Hill, 1976.

Sutherland, J., (ed.), Management Handbook for Public Administrators. New York : Van Nostrand Reinhold, 1978.

Szilagyi, Jr., A., and Wallace, M., Organizational Behavior and Performance, 2d ed. Santa Monica ; Goodyear Pub. Co., 1980.

Taylor, F., Scientific Management. New York : Harper, 1947.

Weber, M. Essays in Sociology. Gerth, H., and Mills C. W., trans and eds. New York : Oxford Univ. Press. 1946.

Woodward, J., Industrial Organizations. London : Oxford Univ. Press. 1965.

طبعت بمطابع
معهد
الإدارة العامة